

TYÖPAIKAN JÄTTÄMINEN

Työpaikalta pois työntävät ja siellä kiinni pitävät tekijät työntekijän
näkökulmasta

KIRSI VALTANEN
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiologian pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2014

VALTANEN, KIRSI: Työpaikan jättäminen. Työpaikalta pois työntävät ja siellä kiinni pitävät tekijät työntekijän näkökulmasta

Pro gradu -tutkielma, 67 s., 16 liites.

Sosiologia

Ohjaaja: Antti Saloniemi

Toukokuu 2014

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä saa työntekijän oma-aloitteisesti jättämään työpaikkansa. Kun pohditaan työpaikan vaihtamista, punnitaan usein lähtemisen ja jäämisen etuja ja haittoja. Tutkimuksessa työpaikan jättämistä tarkastellaan työpaikalla kiinni pitävien ja työpaikalta pois työntävien tekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen aineistona on Empower Oy:stä vuosina 2010–2012 omasta pyynnöstään lähteneiltä kerätty kyselytutkimus. Kysely toteutettiin syksyllä 2013. Koska tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa tapauksesta pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuvaus, on aineistona käytetty myös yrityksen vuosikertomuksia, www-sivuja, organisaatiokaavioita, työskentelyilmapiiritutkimuksia sekä henkilöstön vaihtuvuutta kuvaavia tilastoja ja tunnuslukuja.

Kyselylomakkeella selvitettiin vastaajien yleisesti työtä ja työelämää koskevia asenteita ja mielipiteitä sekä irtisanoutumiseen johtaneita syitä ja irtisanoutumisen prosessia. Mittaamisessa käytettiin työelämän tutkimuksessa hyväksi havaittuja kysymyksiä ja kysymyssarjoja. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen laadittiin niin lähtemistä kuin jäämistä puoltavia tekijöitä kartoittavia kysymyspattereita. Vastaukset on tallennettu SPSS-ohjelmistolle, jossa ne on analysoitu tilastollisesti pääasiassa frekvenssijakaumia käyttäen. Vapaamuotoiset vastaukset on analysoitu luokittelemalla ne vastauksissa esiintyneiden teemojen mukaan.

Tulosten mukaan merkittävimpiä työpaikan jättämisen syitä tapausorganisaatiossa olivat epätyytyttäväksi koettu johtamistapa ja yrityksen epävarmana pidetty taloustilanne. Nämä lisäsivät myös työsuhteeseen liittyvää epävarmuuden tunnetta. Epätyytyttävä palkka ja jatkuvat organisaatiomuutokset olivat myös keskeisiä työpaikasta lähtemisen syitä. Työpaikalla kiinni pitäviä tekijöitä puolestaan olivat työtoverit ja työpaikalla luodut sosiaaliset verkostot sekä työtehtävät ja työn sisältö.

Tulosten perusteella yrityksen johtamistavalla ja taloudellisella tilanteella on merkittävä vaikutus työntekijöiden haluun pysyä työpaikassaan. Työpaikkaan kiinnittyäkseen työntekijöiden on voitava luottaa johdon ammattitaitoon ja haluun toimia yrityksen ja työntekijöiden parhaaksi. Jatkuvasti muuttuva organisaatio ja epävarmaksi mielletty taloustilanne syövät työntekijöiden luottamusta ja turvallisuudentunnetta, mikä lisää työpaikan vaihtoaikkeitä.

Asiasanat: työpaikan vaihtaminen, sitoutuminen, vaihtuvuus, työn epävarmuus, työhyvinvointi

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	AIEMMAT TUTKIMUKSET	5
3	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	9
3.1	Henkilöstön vaihtuvuus	9
3.2	Irtisanoutuminen prosessina.....	11
3.3	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....	13
3.4	Organisaatioon sitoutuminen	14
3.5	Organisaatio-oikeudenmukaisuus.....	16
3.6	Psykologinen sopimus	17
3.7	Työn epävarmuus	18
4	TUTKITTAVA TOIMIALA JA TAPAUS EMPOWER OY	21
4.1	Toimiala	21
4.2	Empower	22
5	TUTKIMUSASETELMA	27
5.1	Tutkimuksen tavoite.....	27
5.2	Aineiston kuvaus.....	27
5.3	Käytetyt muuttujat	28
5.4	Analyysimenetelmä.....	28
5.5	Tutkimuksen eettisyys.....	29
6	VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ TYÖELÄMÄSTÄ JA EMPOWERISTA.....	30
6.1	Taustatiedot	30
6.2	Vastaajien suhtautuminen työhön ja työelämään	32
6.3	Vastaajien näkemykset omasta työstään ja työpaikastaan Empowerilla.....	34
6.4	Työtä koskevien arvojen toteutuminen Empowerilla	41
7	IRTISANOUTUMINEN	42
7.1	Lähtöhaluja aiheuttaneet tekijät työpaikalla	43
7.2	Työpaikalle jäämistä puoltaneet tekijät.....	47
7.3	Irtisanoutuneiden puheenvuoro	50
7.3.1	Yrityksen taloutta koskevat kommentit.....	51
7.3.2	Organisaatorakennetta koskevat kommentit.....	52
7.3.3	Keskijohtoa ja esimiehiä koskevat kommentit	52
7.3.4	Organisaatiokulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa koskevat kommentit	53
7.3.5	Mielipiteitä irtisanoutumisesta.....	54
8	POHDINTA	
8.1	Tulosten yhteenveto	56
8.2	Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimuksen aiheita	57
8.3	Johtopäätökset	58
9	LÄHTEET.....	63
10	LIITTEET	68

TAULUKOT

TAULUKKO 1 VAIHTUVUUDEN SEURAUKSET	10
TAULUKKO 2 TYÖSUHTEIDEN PÄÄTTYMISEN SYYT EMPOWER OY:SSÄ VUOSINA 2010–2012.....	26

KUVIOT

KUVIO 1 IRTISANOUTUMISEN PROSESSI	12
KUVIO 2 EMPOWER-KONSERNI	22
KUVIO 3 AMMATTIASEMA EMPOWERILLA	30
KUVIO 4 DIVISIOONAT MAAKUNNITTAIN.....	31
KUVIO 5 TYÖSKENTELYVUODET EMPOWERILLA.....	32
KUVIO 6 TYÖTÄ KOSKEVIEN ASIOIDEN TÄRKEYS VASTAAJIEN KOKEMANA	33
KUVIO 7 ANSIOTYÖN ASEMA JA MERKITYS VASTAAJIEN KOKEMANA	34
KUVIO 8 TYÖN LUONNE EMPOWERILLA	35
KUVIO 9 IRTISANOUTUNEIDEN TYÖTYYTYVÄISYYS EMPOWERILLA.....	36
KUVIO 10 ORGANISAATIOON SITOUMINEN EMPOWERILLA	37
KUVIO 11 EMPOWER TYÖPAIKKANA	38
KUVIO 12 ESIMIESTÄ KOSKEVAT NÄKEMYKSET	40
KUVIO 13 TYÖTÄ JA TYÖPAIKKAA KOSKEVAT ARVOT VRT. TOTEUTUMINEN EMPOWERILLA.....	41
KUVIO 14 IRTISANOUTUMISEN SUUNNITTELUUN KÄYTETTY AIKA.....	42
KUVIO 15 LÄHTÖHALUKKUUTEEN VAIKUTTANEET TEKIJÄT	44
KUVIO 16 VASTAAJIEN ARVIO EMPOWERIN TALOUDELLISESTA TILANTEESTA.....	46
KUVIO 17 TYÖSSÄ KOETUT EPÄVARMUUDET EMPOWERILLA	46
KUVIO 18 TYÖPAIKKAAN JÄÄMISTÄ PUOLTANEET TEKIJÄT	48
KUVIO 19 IRTISANOUTUMISEN HERÄTTÄMÄT AJATUKSET	49

LIITTEET

LIITE 1	68
---------------	----

1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä on viime vuosikymmeninä muuttunut melkoisesti. Teknologioiden kehittyminen ja talouden globalisaation nopea eteneminen ovat ilmiöitä muutoksen taustalla. Yritysten kansainvälistymisen lisääntyttä ja maailmanlaajuisen kilpailun kovennettua, myös suomalaisyritykset ovat maailmanmarkkinoiden suhdanteiden vaikutusten kohteina. Yritysten pääomaan ja työvoimaan kohdistuu yhä voimakkaammin ja suuremmin maailmanmarkkinoiden muutoksista johtuvia paineita. (Työvoima 2025 - raportti 2007, 34.)

Yritysten tuottovaatimukset ja jatkuvat muutokset eivät joidenkin näkemysten mukaan anna työntekijöille hetken rauhaa. Juha Siltala (2007) kirjoittaa työn vaatimusten kiristymisestä ja kuinka työntekijöiden oikeutta työpaikkaansa arvioidaan jatkuvasti uudelleen.

"Talouskasvu, täystyöllisyys, kokopäiväinen ja elinikäinen, työajan, statuksen ja elättäjäroolin mukaan palkattu, irtisanomissuojattu normaalityösuhde ja hyvinvointioikeudet ovat lakanneetkin olemasta itsestään selviä. Hyvinvointivaltio ei tarjoa enää toimeentulomahdollisuuden sosiaalista omistusta vaan mahdollisuuksia ansaita itse omalla aktiivisuudella hetkellinen olemassaolon oikeus. Laakereille kellahtaminen ei käy, vaan koeaika jatkuu kaikilla." (Siltala 2007, 200.)

Yhtään ruusuisempaa kuvaa eivät maalaile Holvas ja Vähämäki (2005) puhuessaan uudesta työstä odotustilana, jossa työntekijä päivystää palkatta 24/7 saadakseen myytyä ei vain työkykynsä vaan koko persoonansa satunnaiseen työhön satunnaisesta palkkiosta. Töitä odotellessaan uudet työn orjat ovat työn tarjoajien armoilla ikävöidessään palkkioita, epä tietoisina tulevasta, kykenemättä suunnittelemaan elämänsä eteenpäin, vapaudesta "nauttien".

Hieman loivemmin saman asian ilmaisee Raija Julkunen (2008, 59-60), joka sanoo työntekijöiden olevan entistä enemmän oman markkinakapasiteettinsa ja kohtalonsa varassa ilman yhteisöjen suoma turvaa. "Yksilöt joutuvat tekemään itsestään kilpailukykyisiä ja houkuttelevia yritysten, organisaatioiden ja instituutioiden silmissä." Julkusen mukaan työ itsessään ei kuitenkaan ole menettänyt merkitystään, vain oman työpaikan pysyvyyteen liittyvä varmuus ja turvallisuudentunne ovat heikentyneet. Yritykset voivat tarjota työtä, mutta eivät varmuutta eivätkä omistettuja työpaikkoja.

Samaa mieltä on Anu Järvensivu (2010) verratessaan suomalaista työelämää ennen ja nyt. Järvensivu havainnollistaa uuden ja vanhan työelämän piirteet lasku- ja nousutrendien kautta. Kun työntekijä ennen hallitsi oman työnsä, tunsu tavoitteet ja sai työnsä valmiiksi, leimaa nykyistä työn tekemistä keskeneräisyys ja hallinnan puute. Tavoitteet ovat hämärän peitossa eikä lopputulokseen ja omaan pärjäämiseen voi välttämättä vaikuttaa. Ennen työ haluttiin *tehdä* hyvin, nyt siitä on jatkuvien organisaatiomuutosten ja sopeuttamisten paineessa paikkansa lunastaakseen osattava *kertoa* hyvin, samalla kun itse työ tehdään joten kuten. Lähiesimiehet olivat aiemmin lähellä, työyhteisöt tiiviimpiä ja työpaikat itsenäisempiä, nyt porukat ovat hajonneet ja verkostomaisissa organisaatioissa sekä työtoverit että päätöksentekijät voivat olla kaukana toisistaan. Laskussa on työntekijän ja työnantajan väliseen lojaalisuuteen perustuva vakityönperiaate; pitkä työsuhde saman työnantajan palveluksessa, ennustettavat ansiot ja urakehitys. Nousussa on pätkätyöt ja pätkätulot, ansio- ja urakehitys muistuttavat pikemminkin sydänpäätä kuin tasaisesti ylöspäin vievää viivaa.

Mihin puheet epävarmuudesta, pätkätyöiden lisääntymisestä ja vakituisten työsuhteiden katoamisesta sitten perustuvat? Maailmaanko tulevaisuuden työelämästä perusteetta turhan synkeää kuvaa? Pärnänen ja Sutela (2011) vertailivat Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen aineistoja vuosilta 2000 ja 2010 ja tutkivat missä määrin työn tekemisen epätyypilliset muodot ovat tuona aikana yleistyneet. Vertailu osoitti, että työmarkkinoiden rakenne on säilynyt kutakuinkin muuttumattomana 2000-luvulla. Normaalityösuhteissa olevien eli jatkuvaa, kokoaikatyötä tekevien määrä on näinä kahtena vertailuvuonna pysynyt tismalleen ennallaan ollen 65,4 prosenttia työllisistä. Määräaikaisten palkansaajien osuus työllisistä oli hieman vähentynyt samalla kun jatkuvaa

osa-aikatyötä tekevien palkansaajien osuus oli jonkin verran kasvanut. Ammatinharjoittajien ja freelancereiden lukumäärä oli lisääntynyt 50 prosentilla ollen kuitenkin vain prosentti työllisistä sekä vuonna 2000 että 2010. Yksinyrittäjät mukaan laskettuna, näiden kahden ryhmän yhteenlaskettu osuus kaikista työllisistä oli noussut 5,2 prosentista 6,0 prosenttiin eli 0,8 prosenttiyksikköä 10 vuodessa.

Työvoimatutkimukset ainakaan työsuhteiden osalta eivät näytä tukevan paljon palstatilaa saavaa työelämän tulevaisuus -pessimismiä. Siitä huolimatta myös Työministeriö Työvoima 2025 -raportissaan (2007) toteaa suomalaisen luottamuksen kulttuurin olevan muuttumassa turvattomampaan suuntaan. Individualismin merkityksen jatkuvasti korostuessa, muodostuu luottamuksen ulottuvuuksista tärkeimmäksi yksilön usko henkilökohtaisiin mahdollisuuksiinsa työmarkkinoilla. Sitoutuminen kohdistuu ennemminkin oman työmarkkina-aseman kehittämiseen kuin työskentelyyn tietyn yrityksen tai työorgnisaation palveluksessa. Perinteisten turvarakenteiden murentumisen seurauksena syntyneellä luottamuspulalla on nähty olevan yhteys työelämän laadulliseen huononemiseen ja työnteon mielekkyyden laskuun.

Sekä Tilastokeskuksen työolotutkimukset että Työ- ja elinkeinoministeriön teettämät työolobarometrit raportoivat työn mielekkyyden kokemusten kärsineen inflaatiosta. Työolotutkimusten mukaan työ koetaan tuloksellisena ja hyödyllisenä aiempaa harvemmin (Lehto ja Sutela 2008, 203). Työolobarometriin vuonna 2012 vastanneista kolmasosa arveli työn mielekkyyden ja työhalujen olevan muuttumassa edelleen huonompaan suuntaan (2013, 57).

Tuomo Alasoinin (2006, 33) mielestä työn mielekkyyden muutokset eivät ole suoraan selitettävissä työelämän laatuun liittyvillä tekijöillä. Työntekijöiden negatiivisemmiksi kääntyneet käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta näyttävät ennemminkin liittyvän käsityksiin talouden ja työmarkkinoiden yleisesti lisääntyneestä epävarmuudesta ja ennakoimattomuudesta kuin omaa työpaikkaa tai työtä välittömästi koskeneista muutoksista.

Työolotutkimukset kolmelta vuosikymmeneltä osoittavat, että ansiotyöllä on edelleen merkittävä asema suomalaisten elämässä. Työpaikan turvallisuutta arvostetaan, epävarmuus tulevasta verottaa jaksamista. Liikkuvuuden lisäämistä painottavista näkemyksistä huolimatta työpaikka- ja ammattiuskollisuus on kasvanut. Ellei pätkätoiden tai muun epävarmuuden vuoksi jouduta vaihtamaan työpaikkaa, pysytään mieluummin saman työnantajan palveluksessa. (Lehto ja Sutela 2008.)

Miten sovittaa samaan kuvaan sitoutumishaluttomaksi ennustettu työelämä ja sitoutumishaluinen, turvallisuutta ja pysyvää työsuhdetta edelleen arvossa pitävä työntekijä? Kuinka valmiita ihmiset todella ovat vaihtamaan työpaikkaansa? Onko työpaikan vaihtaminen todellisuudessa niin helppoa kuin sen työelämää koskevien muutostrendien valossa pitäisi olla? Näihin kysymyksiin etsin vastauksia tässä pro gradu -tutkielmassani.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, mikä yhtäältä saa työntekijän jättämään työpaikkansa, ja mitkä toisaalta ovat sellaisia tekijöitä, jotka pitivät työpaikassa kiinni. Tutkimusaineistoni koostuu Empower Oy:stä vuosina 2010–2012 irtisanoutuneiden henkilöiden kokemuksista, jotka olen kerännyt kyselylomakkeella.

Luvussa 2 perehdyn tutkimusaiheesta tehtyihin tai sitä sivuaviin aiempiin tutkimuksiin. Luvussa 3 käyn läpi tutkimuksen viitekehystä tutkimuksen kannalta oleellisten käsitteiden kautta. Luvussa 4 esittelen tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimialaa ja sen lähihistoriaa. Kerron myös millaisesta yrityksestä on kysymys ja millaisia käännteitä yrityksessä on tapahtunut viime vuosien aikana. Luvusta 5 selviää millaisten aineistojen ja menetelmien avulla tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan. Luvussa 6 lähestytään tutkimuskysymyksiä kyselystä saatujen taustatietojen kautta. Kerron muun muassa millaisia vastaajien näkemykset ovat työhön ja yleisesti työelämään liittyen. Luvussa 7 analysoin ja esittelen tulokset varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi luvussa 8 nivon tutkimuksen tulokset yhteen ja pohdin niiden merkitystä työelämän kannalta yleisemmin.

2 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Työpaikan vaihtamista ja lähtöaikeita on käsitelty suomalaisessa tutkimuksessa varsin vähän. Jonkin verran liikkuvuutta ja työn vaihtohalukkuutta on sivuttu Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa. Tutkimukset kolmen vuosikymmenen ajalta kertovat suomalaisten haluavan mieluummin pysyä saman työnantajan palveluksessa kuin vaihtavan työpaikkaa. Työsuhteet ovat muuttuneet 1990-luvun lamaa edeltäneistä ajoista pysyvimmiksi ja keskimääräinen aika samassa työpaikassa on noussut yli kymmeneen vuoteen. Työpaikan vaihtojen todennäköisyyttä lisäävät määräaikaiset työsuhteet; työpaikkaa vaihtaneiden osuus vuonna 2008 oli määräaikaisilla 75 prosenttia, kun taas pysyvässä työsuhteessa olevilla sama osuus oli 32 prosenttia. Myös ikä vaikuttaa työpaikan vaihtamisen todennäköisyyteen: mitä nuorempi, sitä todennäköisemmin vaihtaa työpaikkaa ja toisaalta, mitä vanhempi, sitä pidemmiksi käyvät työsuhteet. Niin ikään arvio omasta työmarkkina-asemasta on yhteydessä työn vaihtohalukkuuteen. Työolotutkimusten mukaan reilusti alle puolet työntekijöistä uskoo mahdollisuuksiinsa löytää uutta, omaa ammattitaitoa vastaavaa työtä. Iän myötä usko työpaikan vaihtomahdollisuuksiin heikentyy entisestään. (Lehto & Sutela 2008).

Juha Antilan (2006, 63-64) mukaan vaihtohalukkuus on selvästi suurinta alle 30-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa (72 %), kun taas vähiten työpaikan vaihtamista suunnittelevat yli 50-vuotiaat (15 %). Mitä nuoremista työntekijöistä on kyse, sitä vähemmän siedetään työtä, jota ei koeta mielekkääksi. Ikääntyneemmät palkansaajat sen sijaan kestävät lähes mitä tahansa säilyttääkseen työpaikkansa – ja hakeutuvat sitten varhain eläkkeelle. Antilan tutkimuksen mukaan yksityisen sektorin palkansaajista 40 prosenttia harkitsee työpaikan vaihtamista.

Lähtöaikeet ovat sitä vähäisempiä, mitä sitoutuneempia työntekijät ovat organisaatioonsa. Lynn M. Shore ja Harry J. Martin (1989) vertasivat organisaatiositoutumisen ja työtyytyväisyyden merkitystä suhteessa työsuoritukseen ja lähtöaikeisiin pankkivirkailijoiden ja sairaalatyöntekijöiden työhön liittyviä asenteita koskevassa

tunnetussa tutkimuksessaan. Työssä pysymisen kannalta merkityksellisempää oli nimenomaan organisaatioon sitoutuminen kuin työssä koettu tyytyväisyys. Tyytyväisyys työhön kuitenkin lisää sitoutumista ja vähentää samalla työpaikan vaihtohalukkuutta.

Won-Jae Lee (2008) selvitti texasilaisten ehdonalaisvirkailijoiden työpaikan vaihtoaikkeitä ja havaitsi, että merkittävin syy tutkittavien irtisanoutumishaluille oli tunneperäisen organisaatioon sitoutumisen heikkeneminen. Sitoutumista heikentäviä tekijöitä olivat liiallinen työn määrä, puutteelliseksi koettu palkkaus, huonot ylenemismahdollisuudet sekä huonot mahdollisuudet vaikuttaa etenkin itseä koskevaan päätöksentekoon.

Myös työolotutkimuksissa vaikutusmahdollisuuksien on havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen. Jos työntekijällä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiinsa ja työnsä sisältöön, sitoutuminen työpaikkaan vähenee. Muita sitoutumista vähentäviä ja samalla työpaikan vaihtohalukkuutta lisääviä tekijöitä ovat tyytymättömyys esimiehen toimintaan, kiireen haittaavuus, muutoksia koskeva tiedon saannin vähäisyys ja työpaikkakiusaaminen. (Lehto & Sutela 2008, 206-207.) Yksi tärkeä sitoutumisen osatekijä on työsuhteen varmuus: mitä varmempi työsuhde, sitä sitoutuneempia ollaan työhön. Teemu Turunen (2012) vertaili väitöskirjatutkimuksessaan palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutumista Suomessa, Saksassa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa ja Espanjassa. Tulosten mukaan työsuhteestaan varmemmat palkansaajat ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin työsuhteestaan epävarmat kaikissa viidessä tutkimusmaassa.

Työsuhteen epävarmuus, irtisanomiset organisaatiossa ja koettu irtisanomisuhka heikentävät organisaatioon sitoutumista myös Tero Mamian ja Jaakko Koivumäen (2006) mukaan. He tarkastelivat luottamuksen yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen ja havaitsivat luottamuksen edistävän organisaatioon kiinnittymistä. Luottamus toimii vastavuoroisuuden periaatteella: kun johto luottaa alaisiinsa, luottavat alaisetkin johtoon, mikä taas johtaa parempaan sitoutumiseen. Johdon luottamus näkyy esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön samoin kuin mahdollisuutena hyödyntää omia kykyjä ja osaamista. Osaamisen alihyödyntäminen koetaan luottamuksen puutteena, mikä synnyttää epäluottamusta johtoon ja heikentää kiinnittymistä työpaikkaan.

Myös ongelmat työn organisoinnissa ja resurssipulasta aiheutuva työn kuormittavuus vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön suhtautumiseen työpaikkaansa. Liiallinen kiire vähentää luottamusta työpaikan johtoon ja samalla sitoutumista työpaikkaan. Työpaikalla viihtymistä edesauttavat työn sisältöön ja työtahtiin vaikuttamismahdollisuuden lisäksi oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus, kannustava ja välittävä johtaminen sekä hyvä työilmapiiri. Työssä viihtyminen lisää luottamusta työpaikan johtoon ja vahvistaa kiinnittymistä organisaatioon.

Työsuhteen epävarmuuden lisäksi työpaikan vaihtohalukkuuteen vaikuttavat myös muunlaiset työelämän epävarmuudet. Työmarkkinoihin liittyvät pessimistiset arviot lisäävät työpaikan menetyksen ja työttömyyden uhkaa. Myös työtehtävien muutoksiin liittyvät uhat aiheuttavat epävarmuutta. Työntekijät, jotka kokevat molempia, siis sekä työpaikan menetyksen että työtehtävien muuttumisen uhkaa, ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa kuin ne, jotka kokevat vain jompaa kumpaa. Usko omiin työllistymismahdollisuuksiin on heikompi niillä, jotka kokevat molempia uhkia ja ylipäättään uhka työpaikan menetyksestä heikentää uskoa työmarkkinoilla menestykseen. Määräaikaista enemmän epävarmuus koettelee vakituksessa työsuhteessa olevia. (Saloniemi & Virtanen 2008.)

Myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat johtaa lähtöhalujen heräämiseen ja edesauttaa lähtöpäättöksen syntymistä. Brittiläisiä sairaanhoitajia koskevassa tutkimuksessaan Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke ja Adrian J. Wilkinson (ei vuosilukua) havaitsivat, että organisaatiossa tapahtuva äkkinäinen muutos ei pelkästään herätä lähtöajatuksia, vaan saa monesti työntekijän todella lähtemään työpaikastaan.

Yksittäisen työntekijän lähtöhaluihin vaikuttavat myös työtovereiden työasenteet. Mitä tyytyväisempiä samassa yksikössä työskentelevät työtoverit ovat työhönsä, sitä vähemmän tunnetaan halua lähteä työpaikasta. Toisin sanoen samassa yksikössä työskentelevien tyytytyväisyys vähentää vaihtuvuutta. Jos yksikön tyytytyväisyydessä tapahtuu muutoksia huonompaan suuntaan, kasvaa myös työpaikan vaihtamisen todennäköisyys yksikössä. (Liu, Mitchell, Lee, Holtom & Hinton ei vuosilukua.)

Työyhteisön työhön uppoutuneisuus (job embeddedness) ehkäisee yksilötason irtisanoutumisia ja toisin päin: työtovereiden toimet työpaikan jättämiseksi heikentävät myös muiden työhön uppoutumista. Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom ja Harman (2009) puhuvat työpaikanvaihtotartunnasta (turnover contagion). Tartunnan taustalla on ihmisten taipumus verrata itseään muihin; kun työtoverit irtisanoutuvat tai suunnittelevat sitä, alkavat toisetkin arvioimaan muita vaihtoehtoja ja suunnittelemaan lähtöä. Satunnaisilla irtisanoutumisilla ei ole merkitystä, mutta lähtijöiden määrän kasvaessa lisääntyvät myös työpaikalle jääneiden lähtöpohdinnat.

3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Lähtöhalukkuuden ja irtisanoutumisen taustalla vaikuttavat monenlaiset tekijät, siksi käsitteiden määrää on vaikea rajata vain muutamaaan. Olen lähestynyt aihetta mielestäni tutkimuksen kannalta keskeisimpien käsitteiden kautta. Osa käsitteistä oli itsestään selviä lähtökohtia jo kyselylomaketta laadittaessa, osa (organisaatio-oikeudenmukaisuus, psykologinen sopimus ja työn epävarmuus) taas nousivat esille tutkimustulosten myötä.

3.1 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus on eräs tapa kuvata työyhteisön tilaa. Vaihtuvuus on vaikutuksiltaan positiivista silloin, kun yritys saa vaihtuvuuden myötä enemmän kuin menettää ja negatiivista, kun saldo jää miinusmerkkiseksi. Suuri tai pieni vaihtuvuus itsessään ei kerro työyhteisön tilasta. Vaihtuvuus on optimaalista silloin, kun vaihtuvuuden hyödyt ylittävät siitä aiheutuvat kustannukset. Vaihtuvuuden hyötyjä voivat olla esimerkiksi uuden osaamisen rekrytointi, uuden markkinatiedon saanti, muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty ja henkilöstöongelmien vähentyminen. Haittoja puolestaan ovat osaamisen menetys, yrityksen ydinosasta koskevan tiedon leviäminen, uuden työntekijän hankkimisesta aiheutuneet taloudelliset kustannukset, perehdytyksen ja koulutuksen aikainen tuottavuuden lasku sekä heikentynyt palvelun laatu. Haittakustannukset ovat sitä suuremmat mitä suurempi on vaihtuvuus. Optimaalisen ulkoisen vaihtuvuuden tason ajatellaan yleisesti olevan 5-10 prosenttia. (Ahonen 1998, 129-130.)

Mobleyn (Hom & Griffeth 1995) mukaan yritykselle vaihtuvuudesta koituvat seuraukset ovat riippuvaisia myös siitä, kuka yrityksestä lähtee ja kuka sinne jää. Lähtijän mukana yritys voi menettää tärkeitä liikesuhteita ja yhteistyökumppaneita. Vaihtuvuus on positiivista, jos yrityksestä lähtevät huonosti motivoituneet ja heikosti tuottavat työntekijät, ja jotka sitten onnistutaan korvaamaan paremmilla työntekijöillä. Uudet työntekijät voivat tullessaan tuoda yritykseen paitsi uutta tietoa ja osaamista, myös uusia

bisnesmahdollisuuksia. Vaihtuvuuden myötä myös yritykseen jääville työntekijöille voi avautua polkuja uusiin työtehtäviin. Toisaalta työntekijöiden vaihtuvuus saattaa vaikuttaa ikävällä tavalla työpaikalle jääneisiin heikentäen näiden työmoraalia ja sitoutumista.

Seuraukset eivät välttämättä ole pelkästään positiivisia työpaikkansa oma-aloitteisesti jättäneellekään. Työpaikan vaihtaminen voi olla stressaavaa. Työpaikan ohella saattaa vaihtua niin asuinpaikkakunta kuin sosiaalinen verkostokin. Entisen työpaikan mukana saattaa hävitä työsuhde-etuudet ja muuttokin aiheuttaa kustannuksia. Työ- ja asuinpaikan vaihdokset voivat vaikuttaa myös puolison työhön ja uraan. Työpaikasta lähteminen voi kuitenkin mahdollistaa entisen stressaavan tai epätyytyttävän työn jättämisen ja uuden, entistä paremman työpaikan löytymisen. (Hom & Griffeth 1995.)

Taulukko 1 Vaihtuvuuden seuraukset

	Organisaatiolle	Lähtijälle
Negatiiviset seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> • taloudelliset kustannukset • tuottavuuden lasku • palvelun laadun heikkeneminen • menetetyt bisnesmahdollisuudet • hallinnollisen työn lisääntyminen • työyhteisön moraalin heikkeneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • työsuhde-etujen menetys • uuden työn aiheuttama muutosstressi • muuttokustannukset • sosiaalisten suhteiden päättymisen ja muutokset sosiaalisessa verkostossa • puolison uralle aiheutuvat häiriöt
Positiiviset seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> • lähtijöiden korvaaminen paremmilla työntekijöillä • uusien työntekijöiden mukanaan tuoma tieto ja taito • uudet bisnesmahdollisuudet • säästöt työvoimakustannuksissa • työpaikalle jääneille työ- ja etenemis- mahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • paremman työpaikan hankkiminen muualta • stressaavasta työstä pääseminen • parempi työhön sitoutuminen • mahdollisuus tavoitella entisen työpaikan ulkopuolisia tavoitteita • pääseminen osaksi hyvää työyhteisöä • puolison uran edistyminen
Lähde: Hom & Griffeth 1995, 14 (Alkuperäinen lähde Mobley 1982a)		

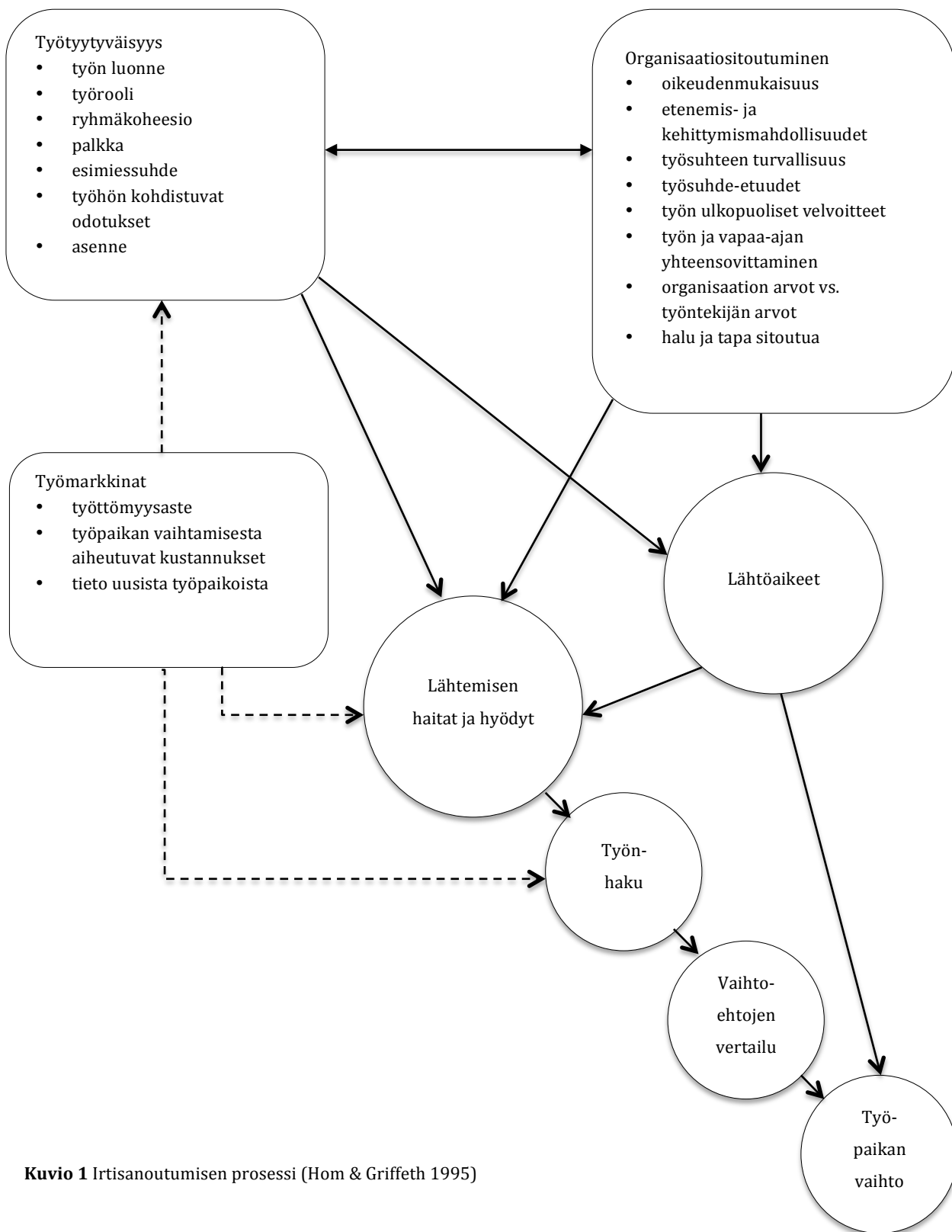
3.2 Irtisanoutuminen prosessina

Hom ja Griffeth (1995, 107-119) ovat rakentaneet mallin, joka kuvaa työpaikan vaihtamisen prosessia lähtöhalujen heräämisestä irtisanoutumispäätöksen syntymiseen ja lopulta työpaikan jättämiseen. Heidän mielestään keskeisiä työssä pysymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen. Sitoutuminen ennustaa irtisanoutumisen todennäköisyyttä työtyytyväisyyttä paremmin, sillä irtisanoutuessaan työntekijä hylkää nimenomaan yrityksen, ei välttämättä itse työtä, jota voi yhtä hyvin tehdä muuallakin. Puutteet työtyytyväisyydessä ja organisaatiositoutumisen heikentyminen voivat saada työntekijän lähtöajatukset heräämään.

Homin ja Griffethin mallissa kolmas lähtöaikeisiin vaikuttava komponentti on työmarkkinatilanne, toisin sanoen työttömyysaste ja mahdollisuus löytää oman alan töitä. Kun työmarkkinatilanne on (lähtijän mielestä) huono, voi työntekijä jäädä nykyiseen työhönsä, vaikka lähtöhaluja olisikin. Jos taas työmarkkinatilanne on hyvä, kasvavat lähtöhalutkin.

Lähtöä pohtiessaan työntekijä punnitsee työpaikan jättämisen etuja ja haittoja, ja jos edut voittavat, alkaa uuden työpaikan etsintä. Homin ja Griffethin mielestä lähtemispäätös ja päätös alkaa etsiä uutta työpaikkaa tehdään usein samanaikaisesti. Kun vaihtoehdot ovat selvillä, vertaa lähtöä harkitseva niitä nykytilanteeseen, ja jos muu kuin nykyinen vaihtoehto voittaa, valitsee työntekijä uuden työpaikan ja jättää entisen.

Seuraavalla sivulla oleva kuvio havainnollistaa työpaikan vaihtamisen prosessia.



Kuvio 1 Irtisanoutumisen prosessi (Hom & Griffeth 1995)

3.3 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työtyytyväisyyden käsitettä on vaikea täsmällisesti määritellä. Sen synonyymeina käytetään usein termejä työviihtyvyys ja työnilo. Työtyytyväisyydellä viitataan mielihyväsävyiseen tunnetilaan, joka on seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täyttymisestä. Se voidaan määritellä yksilön positiiviseksi orientoitumiseksi työrooliinsa, jolloin työntekijä mieluummin pitää kuin on pitämättä useimmista työnsä ominaisuuksista. (Asp & Peltonen 1991, 57.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä edistävät eri tekijät kuin, jotka aiheuttavat työhön tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden puuttuminen ei aiheuta tyytymättömyyttä, mutta työntekijä ei ole myöskään tyytyväinen. Vastaavasti tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttuminen ei saa työntekijää tuntemaan itseään tyytyväiseksi, vaan pikemminkin "ei tyytymättömäksi". Työtyytyväisyyttä ja myönteisiä työasenteita lisääviä tekijöitä Herzberg nimittää motivaatiotekijöiksi. Näitä ovat esimerkiksi menestyminen työssä, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys. Hygieniatekijöiksi Herzberg kutsuu lähinnä työn ympäristöoloihin liittyviä seikkoja, joita ovat työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto. Nämä eivät lisää työtyytyväisyyttä, mutta puutteet niissä saavat aikaan tyytymättömyyttä. (Asp & Peltonen 1991, 58-59.)

Locken työtyytyväisyysteoriassa työtyytyväisyys nähdään henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen havaitsimiensa työn todellisten piirteiden funktiona. Työhön tyytyväisyys tai tyytymättömyys on siis riippuvainen siitä, miten työ vastaa henkilön sille asettamia vaatimuksia. Yksilöiden työlleen asettamat vaatimukset ovat hyvin erilaisia, ja ne eroavat toisistaan niin laadun, määrän kuin tavoitellun suoritustason suhteen. Näin myös tyytyväisyys saavutetaan eri tasoilla ja tavoilla. Työtyytyväisyyden aste tarkoittaa siis subjektiivisesti koettua työhön sopeutumisen astetta. (Asp & Peltonen 1991, 62.)

Wexley ja Yukl tarkastelevat työtyytyväisyyttä kehittämänsä vuorovaikutteisen mallin avulla. Heidän mukaansa työtyytyväisyyteen vaikuttavat nykyiset työolosuhteet,

sosiaalinen vertailu ja henkilön ominaisuudet. Henkilön käsitys siitä, millaiset olosuhteet työssä tulisi olla ja mitä palkkioita työstä tulisi saada, määräytyvät henkilön ominaisuuksien, sosiaalisten vertailujen ja aiempien työkokemusten mukaan. Henkilön muodostaa käsityksensä tekemiensä havaintojen perusteella. Havainnoinnin kohteena ovat esimerkiksi työn sisältö, esimiehen johtamistyyli, työryhmän toiminta ja työsuhte-edut. (Juuti 2006, 31-32.)

Työhyvinvointia voidaan kuvailla tilaksi, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja hyvää oloa, on aktiivinen ja jaksaa sekä työssä että kotona. Työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointi, työilmapiiri ja työpaikan vuorovaikutus sekä työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003.) Työhyvinvointiin vaikuttavat myös tunnustuksen saaminen tehdystä työstä, työyhteisön solidaarisuus ja kannustavuus, organisaation yhtenäisyys sekä organisaation kiinteys eli jäsenten halu pysyä organisaatiossa. Esimiesten ja alaisten välinen luottamus on merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Henkilöstö voi paremmin, kun johto on kiinnostunut alaisistaan, välittää heidän hyvinvoinnistaan ja mielipiteistään, tarkastelee asioita myös henkilöstön näkökulmasta ja jakaa kritiikkiä ja kiitosta oikeudenmukaisesti. Tämä paitsi edistää työhyvinvointia, lisää myös työmotivaatiota ja sitoutumista. (Mamia 2009.)

3.4 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumisen käsitettä on käytetty työelämän tutkimuksessa viittaamaan muun muassa konkreettiseen työpaikkaan kiinnittymiseen, tunneperäiseen identifioitumiseen työpaikkaan, organisaation tavoitteiden mukaiseen käyttäytymiseen, työhön motivoitumiseen ja työhön uppoutumiseen. Työhön liittyvästä sitoutumisesta puhuttaessa on erotettava se, millaisesta sitoutumisesta itse asiassa on kysymys. Sitoutuminen voi kohdistua organisaatioon, uraan, ammattiin, itse työhön tai työn sisältöön (työhön uppoutuminen), yleisemmin palkkatyöhön (työkeskeisyys) tai vaikkapa ammattiyhdistykseen. (Mamia & Koivumäki 2006, 103.)

Organisaatioon sitoutumisessa on kysymys työntekijän suhtautumisesta organisaatioonsa ja halusta pysyä sen jäsenenä. Meyerin ja Allenin kehittämässä mallissa sitoutuminen koostuu kolmesta osatekijästä:

- 1) affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment)
- 2) normatiivinen sitoutuminen (normative commitment)
- 3) laskelmoitu sitoutuminen (continuance commitment)

Yhteistä kaikille komponenteille on, että erilaisia painotuksia saaden ne kaikki kiinnittävät toimijan organisaatioonsa. Työsuorituksen kannalta ei kuitenkaan ole samantekevää millä tavalla työntekijä on organisaatioonsa kiinnittynyt. Organisaatioon affektiivisesti sitoutuneella on vahva halu myötävaikuttaa organisaation toimintaan, tehdä työ hyvin ja olla työstä poissa mahdollisimman vähän. Laskelmoidusti sitoutunut taas pysyy organisaatiossa vain sen vuoksi, että pysyminen on kannattavampaa kuin lähteminen. Tällainen henkilö ei välttämättä tunne suurta halua osallistua organisaation toimintaan, mikä saattaa johtaa turhautumiseen, katkeruuden tunteisiin ja sitä kautta organisaation kannalta epätoivottuun käyttäytymiseen. Normatiivisesti sitoutuneen kiinnittää organisaatioon velvollisuudentunto. Velvollisuudentuntoinen käyttäytyy asiallisesti ja tekee sen, mikä on organisaation kannalta oikein. Normatiivinen sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työhön osallistumiseen, työsuoritukseen ja "organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen", joskaan ei kuitenkaan yhtä paljon kuin affektiivinen sitoutuminen. (Meyer & Allen 1997, 23-25.)

Mowday, Porter ja Steers (ref. Viitala 2007) kuvaavat sitoutumista tilaksi, joka syntyyäkseen ja jatkuakseen edellyttää vastavuoroisuutta. Yksilöt, joilla on tiettyjä tarpeita, toiveita ja taitoja, odottavat löytävänsä työpaikan, jossa he voivat näitä tietojaan ja taitojaan käyttää sekä tarpeitaan ja toiveitaan toteuttaa. Mitä paremman mahdollisuuden työpaikka tähän tarjoaa, sitä paremmat mahdollisuudet on sitoutumisen lisääntymiselle. Vuokratyötä tutkineen Viitalan mielestä vastavuoroisuuden puuttuessa vuokratyöntekijän edellytykset sitoutua käyttäjäyritykseen ovat vähäiset. Kun yritys ei sitoudu työntekijäänsä, ei myöskään työntekijä sitoudu yritykseen.

3.5 Organisaatio-oikeudenmukaisuus

Luottamus organisaatiossa rakentuu vuorovaikutustilanteissa sekä johtamistyössä että työntekijöiden kesken. Vuorovaikutustilanteissa ihmiset muodostavat käsityksen organisaation toimintatavoista eli miten tässä työyhteisössä toimitaan. Ihmiset olettavat toistensa toimivan tiettyjen perussääntöjen mukaan ja sääntöjen rikkominen tulkitaan epäoikeudenmukaiseksi. Päätöksentekovallan luovuttaminen auktoriteetille aiheuttaa epävarmuutta ja herättää kysymyksen, voiko auktoriteettiin luottaa. Koska työntekijät ovat alisteisessa asemassa esimiehiin nähden, seurataan esimiesten toimintaa erityisen tarkasti oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Oikeudenmukainen kohtelu on työntekijöille tärkeää, koska he arvioivat sen perusteella asemaansa työyhteisössä ja kuulumistaan yhteisöön. Epäoikeudenmukainen kohtelu on työntekijälle viesti siitä, että häntä ei pidetä työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Työntekijä haluaa kuulua ryhmään, josta voi olla ylpeä. Oikeudenmukaisesti toimiva yhteisö kasvattaa myös halua sitoutua yhteisöön. (Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Heponiemi 2005, 134-136.)

Kohtelulla tarkoitetaan lähinnä esimiesten johtamiskäytäntöjä. Oikeudenmukainen kohtelu sisältää seuraavia tekijöitä:

- esimies kuuntelee alaisten mielipiteitä
- esimiehen henkilökohtaiset mielitykset eivät vaikuta päätöksentekoon
- esimies tiedottaa päätöksistä ja niiden vaikutuksista
- esimies kohtelee alaisia ystävällisesti ja kohteliaasti
- esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia
- esimieheen voi luottaa.

Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat työyhteisöön monin tavoin. Ihmiset, jotka kokevat tullessa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti, ovat tyytyväisempiä työhön ja johtamiseen, ovat avuliaampia, sairastavat vähemmän, sitoutuvat paremmin muutoksiin, heidän työsuorituksensa laatu on parempi, heillä on harvemmin työpaikan vaihtoaikkeitä ja he sitoutuvat työpaikkaansa vahvemmin. (Sinervo ym. 2005, 139-140.)

3.6 Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen käsitettä on ensimmäisen kerran käyttänyt yhdysvaltalainen organisaatiotutkija Chris Argyris 1960-luvun alussa. Suomessa käsitteestä on paljon kirjoittanut Tuomo Alasoini, joka tarkoittaa psykologisella sopimuksella "työntekijöiden omaksumia ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvia uskomuksia siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan. Nämä uskomukset ovat julkilausumattomia. Ne ovat myös yksilöllisiä ja subjektiivisia. Palkkioista puhuttaessa erotetaan usein toisistaan vaihdannalliset palkkiot, kuten palkka, erilaiset palkanlisät ja luontaisedut, sekä relationaaliset palkkiot, jotka liittyvät työnantajan ja työntekijän suhteeseen laajemmin. Esimerkkejä viimeksi mainituista ovat luottamus, uskollisuus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus." (Alasoini 2012, 105-106.)

Perinteisesti psykologinen sopimus on Suomessa rakentunut kahden perususkomuksen varaan. Ensimmäisen uskomuksista on, että työntekijän kelvollisesti tekemä työ, uskollisuus ja lojaalisuus työnantajaansa kohtaan riittävät, ja että ne vastavuoroisesti palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella. Toisekseen on uskottu, että työnantajan taloudellinen menestys koituu myös työntekijöiden hyödyksi kasvattamalla palkkoja ja lisäämällä varmuutta työsuhteiden jatkuvuudesta. Näin ei kuitenkaan Alasoinin mielestä enää ole. Ahkeruus, uskollisuus ja lojaalisuus eivät enää ole työnantajien arvostamia ominaisuuksia, lisäarvoa sen sijaan tuottaa oman hyödyllisyyden jatkuva osoittaminen. Työntekijän hyötyminen työnantajan taloudellisesta menestyksestä ei sekään enää ole itsestäänselvyys tilanteessa, jossa kilpailua ei käydä pelkästään toimialojen ja yritysten kesken, vaan yritysten sisällä jopa yksittäisten työtehtävien kesken. Epävarmuus ja huoli tulevaisuudesta johtuvat entisenlaisen psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta: työnantajat eivät voi enää tarjota varmaa ja elinikäistä työsuhdetta ahkeruuden, uskollisuuden ja lojaalisuuden vastineeksi. Alasoinin mielestä organisaation ja työntekijöiden välille tulisikin muodostaa uudenlainen psykologinen sopimus. Pysyvän työpaikan sijaan työnantajan tulisi luvata työntekijälle mahdollisuus osaamisensa ja kykyjensä hyödyntämiseen niin, että työntekijä tarpeen tullen voi työllistyä helposti uudelleen. (Alasoini 2012, 106-107.)

Alasoini (2010, 134-135) näkee organisaatioiden nykyisessä kehityksessä paradoksaalisen piirteen. Kun työntekijöiden lojaalisuus murenee organisaatioiden uudelleenjärjestelyjen ja sijoittajien miellyttämisen myötä, edellyttää asiakasjoustavuudella, nopeudella ja innovaatioilla kilpailu työntekijöiden kokonaisvaltaisen sitoutumisen tarvetta. Kuitenkin etenkin muutostilanteissa uskollisuus ja lojaalisuus voivat johdon silmin näyttäytyä mahdollisina esteinä joustavuudelle, oma-aloitteisuudelle ja muutosvalmiudelle. Uskollisten puurtajien sijaan halutaan hyviä tyyppejä, jotka mukautuvat helposti muutoksiin. Jos eivät uskollisuus ja lojaalisuus tuo turvaa työntekijälle, sitä ei tuo myöskään työnantajan taloudellinen menestyminen. Menestymisestä huolimatta yksiköitä voidaan lakkauttaa ja toimintoja siirtää toisaalle.

Yritysten muuttunut kilpailutilanne ja entistä ennakoimattomampi toimintaympäristö ovat johtaneet tilanteeseen, jossa työnantajan ja työntekijän välinen suhde pyritään tekemään mahdollisimman ohueksi korostaen suhteen markkinaperustaista luonnetta. Käytännössä tämä tarkoittaa määräaikaista työsuhdetta, vuokratyövoimaa sekä toimintojen ulkoistamista. Tämä voi kuitenkin johtaa ei vain työntekijän, vaan myös yrityksen kannalta epätoivottuun lopputulokseen esimerkiksi työpaikan heikentyneenä ilmapiirinä. Psykologisten sopimusten rikkoutumisen seurauksena muun muassa palkansaajien työtyytyväisyys ja luottamus työnantajien toimintaa kohtaan voi heikentyä, työpanos laskea ja kynnys vaihtaa työpaikkaa alentua. (Alasoini 2006, 2010.)

3.7 Työn epävarmuus

Työn epävarmuus voidaan määritellä henkilön kokeman ja toivoman työsuhteen turvallisuuden väliseksi ristiriidaksi. Epävarmuus voi kohdistua työn jatkuvuuteen eli työttömyyden uhkaan tai laajemmin työn muutoksiin, kuten lomauttamisiin, siirtoihin tai työaikojen muutoksiin. Epävarmuuden kokemisen taustalla on aina objektiivisten olosuhteiden (esimerkiksi yritysfuusiot, yrityksen saneeraustarpeet) ohella subjektiiviset arviot tilanteesta. Subjektiivisilla arvioilla tarkoitetaan yksilöllistä tapaa kokea tilanne ja suhtautua siihen. (Happonen ym. 1996, 1-2.)

Työn epävarmuudessa ei välttämättä ole kysymys pelkästään työn menettämisen uhkasta. Epävarmuus voi kohdistua myös työn sisällöllisiin muutoksiin, siihen, että työn arvostettavat piirteet katoavat ilman, että työsuhde sinänsä on vaarassa. Hellgren, Sverke & Isaksson (ref. Saloniemi & Väisänen 2012) ehdottavat työn epävarmuuden käsitteen jakamista kahteen peruslottuvuuteen. Kvantitatiivinen epävarmuus viittaa huoleen työn menettämisestä. Kvalitatiivinen epävarmuus taas viittaa työsuhteeseen liittyviin laadullisiin tulevaisuusuhkiin, kuten työehtojen huononnuksiin, siirtoon alempiarvoisiin tehtäviin, uramahdollisuuksien puutteeseen, palkkakehityksen ongelmiin ja ylipäättään huoleen yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta.

Työn epävarmuudelle on olemassa muitakin jäsennostapoja. De Ryter ja Burgess (ref. Saloniemi & Väisänen 2012) löytävät työn turvaan ja epävarmuuteen liittyviä ulottuvuuksia viisi: (1) työn menettämisen todennäköisyys, (2) toimeentulon menettämisen uhka, (3) työtyytyväisyyden menettämisen riski, (4) uhka siitä, ettei löydy työmarkkinoilta uutta työtä työttömyyden kohdatessa ja (5) uhka siitä, että mahdollinen uusi työ ei vastaa palkaltaan ja työehdoiltaan menetettyä työtä.

Usein työn epävarmuus aiheuttaa ahdistusta, stressiä, huhuja työpaikalla, työtehtävien vähenemistä, kollektiivista toimintaa työpaikan säilyttämiseksi ja valmistautumista mahdolliseen työttömyyteen. Epävarmuus työpaikan menettämisestä voi olla stressaavampaa kuin sen menettäminen itsessään, sillä epävarmuus suuntautuu tulevaisuuteen, mikä estää tilanteen aktiivisen käsittelyn. Työn epävarmuus voi olla työttömyyttä ahdistavampaa myös siksi, että työntekijän oletetaan huolestaan huolimatta työskentelevän yhtä tehokkaasti tai jopa tehokkaammin kuin ennen. (Happonen ym. 1996, 1-2.)

Organisaatiomuutokset, kuten fuusiot ja yrityskaupat, erilaiset uudelleenjärjestelyt ja organisaatiossa vallitseva yleinen ilmapiiri sekä organisaatiomuutosten johtamistavat, ennustavat työn epävarmuuden kokemista. Työntekijöiden pelot sisäisistä siirroista, yrityksessä vallitseva epäluottamuksen ilmapiiri ja johdon kyvyttömyys johtaa

menestyksekkäästi ja oikeudenmukaisesti muutosta voivat aiheuttaa epävarmuuden tunnetta henkilöstössä. (Happonen ym. 1996, 2.)

Työntekijöiden kokemalla epävarmuudella on kielteisiä seurauksia niin yksilölle kuin organisaatiolle. Epävarmuuden on varsin yksimielisesti todettu vaikuttavan haitallisesti työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, luottamukseen, työtoverisuhteisiin ja työpaikan ilmapiiriin. Epävarmuus on yhteydessä myös työpaikanvaihtoaikaisiin. (Saloniemi & Väisänen 2012; Happonen ym. 1996.)

4 TUTKITTAVA TOIMIALA JA TAPAUS EMPOWER OY

4.1 Toimiala

Sähkön tuotanto ja myynti erotettiin monopoliverkkotoiminnasta vapaan kilpailun piiriin vuonna 1995 voimaan tulleen sähkömarkkinalain (386/1995) myötä. Laki velvoitti sähköyhtiöitä avaamaan jakelu- ja sähkönsiirtoverkkonsa vapaalle kilpailulle ja eriyttämään verkkoliiketoiminnot omiksi liiketoiminnoikseen. Sähkön käyttäjille avautui markkinoiden vapautumisen myötä mahdollisuus valita oma sähkönmyyjänsä. Tuotannon ja myynnin vapautuminen vaikutti myös siihen, että suuret yritykset lähtivät hakemaan vahvempia asemia ja sähkölaitoskauppoja tehtiin myös maamme rajojen yli. (Heikkilä 1999, 1-30; ref. Syrjälä 2006, 20-21.)

Energia-alan rakennemuutos oli rajua eikä energiahuollon pirstoutuminen voinut olla vaikuttamatta myös henkilöstöön. Kun monopolikulttuurissa oli tärkeää tasapuolisuus ja kohtuullisuus, korostuvat kilpailluilla markkinoilla asiakaskohtaisuus ja maksimituotto. Kilpailussa tärkein tekijä on hinta, jolloin toiminnan tehokkuuden vaatimukset nousevat uudelle tasolle. Tehokkuutta haettaessa muutokset ulottuvat väistämättä työpaikkoihin ja sitä kautta myös työntekijöihin. (Lehtinen 2000; ref. Syrjälä 2006, 21.) Sähköyhtiöissä henkilöstö oli tottunut elämään ilman pelkoa työpaikan muuttumisista ja irtisanomisista. Työpaikat olivat menneet isältä pojalle ja kun kerran oli päässyt yhtiöön töihin, pääsi aikanaan samasta paikasta eläkkeelle. (Syrjälä 2006, 21.)

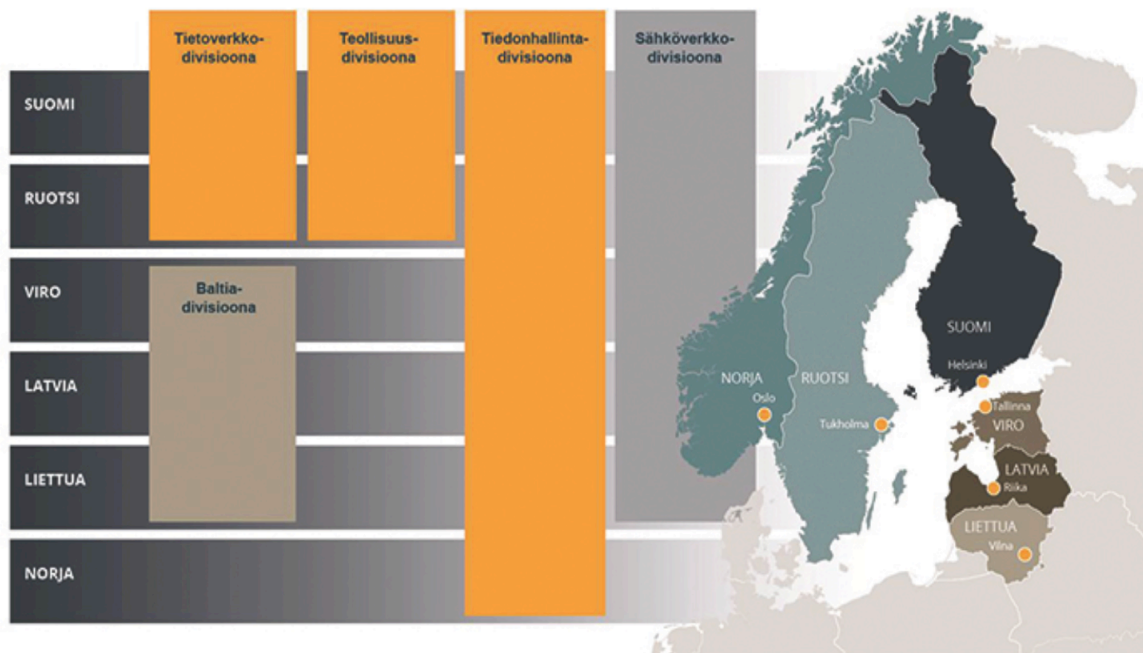
Henkilöstömäärät energia-alalla (sähkön tuotanto, jakelu ja myynti) pienenevät erityisesti 1990-luvulla laman, kilpailtuun toimintaympäristöön siirtymisen sekä teknisen kehityksen ja toimintojen tehostumisen seurauksena. Uusia rekrytointeja ei juuri tehty, mikä edelleenkin näkyy alan henkilöstön ikärakenteessa 30–35 -vuotiaiden vähyyttenä. Aiemmin sähköyhtiöt sekä omistivat että huolsivat omat sähköverkkonsa, kunnes 2000-luvulla verkon omistaminen, hallinto ja palveluntuotanto eriytyivät toisistaan. Yrityssostot ja ulkoistamiset ovat osaltaan vaikuttaneet henkilöstömäärien pienemiseen, sillä näiden

kautta henkilöstö on siirtynyt esimerkiksi verkonrakennus-toimialan piiriin. (http://energia.fi/sites/default/files/Tiedote_39-2010_liite_-_Työmarkkinaskenaario_2020.pdf)

4.2 Empower

Empower on monikansallinen palveluyritys, joka rakentaa, asentaa, huoltaa ja korjaa sähkö- ja televerkkoja, pitää kunnossa voimalaitoksia ja tehtaita sekä toimittaa ICT-ratkaisuja. Yrityksellä on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Liettuaissa. Työntekijöitä on tällä hetkellä (3/2014) kaiken kaikkiaan noin 2600, joista Suomessa suunnilleen puolet. Empower-konsernin omistaa pääomasijoittaja AAC Capital Partners sekä konsernin johto.

Konserni jakautuu tytäryhtiöihin maittain. Edelleen se jakautuu viiteen liiketoimintadivisioonaan, joiden toiminta-alueet näkyvät alla:



Kuvio 2 Empower-konserni (www.empower.eu/web/fi/empowerin-liiketoiminta)

Verkkodivisioonan tehtäväkenttään kuuluvat sähkö- ja tietoliikenneverkkojen suunnittelu, rakentaminen sekä asennus ja ylläpito. Teollisuusdivisioona huolehtii teollisuuden ja energiantuotannon käyttö- ja kunnossapitopalveluista sekä projektipalveluista. Sähköverkkoprojektit-divisioona vastaa siirtoverkkojen ja muiden infraverkkojen sekä rakenteiden projektoinnista, rakentamisesta ja kunnossapidosta. Energiamarkkinoiden palvelut ja energia-alan tietojärjestelmät kuuluvat Tiedonhallinta-divisioonan/Empower IM Oy:n vastuualueelle. Baltia-divisioonan vastuulla ovat palveluliiketoiminnot ja liiketoiminnan kehittäminen Virossa, Latviassa ja Liettuassa. (www.empower.eu/web/fi)

Empowerin perustamisvaiheista kerrotaan yrityksen www-sivuilla seuraavaa: "Empowerin juuret ovat vuonna 1988 perustetussa Teollisuuden Voimansiirto Oy:ssä. Se oli Etelä-Pohjanmaan Voiman, Pohjolan Voiman, Nokian Voiman ja Etelä-Suomen Voiman omistama sähköön siirtoon, myyntiin ja hankintaan sekä siirtoverkon rakentamiseen ja kunnossapitoon erikoistunut yhtiö. Teollisuuden Voimansiirto fuusioitiin Pohjolan Voimaan 1997. Empower syntyi 1998, jolloin Pohjolan Voima eriytti konsernin palvelutoiminnot omaksi alakonsernikseen PVO-Palvelut Oy:ksi. Vuonna 1999 yhtiön nimeksi tuli Empower Oy."

Yhtiön alkuvaiheen laajenemista ja omistussuhteita kuvataan www-sivuilla näin: "Kansainvälistyminen käynnistyi vuonna 2000, kun Empower hankki osake-enemmistön virolaisesta verkonrakennusyrityksestä Eesti Elektrivõrkude Ehituksesta. Vuonna 2002 yrityksestä tuli Empower Oy:n 100-prosenttisesti omistama tytäryhtiö Empower EEE AS. Vuonna 2001 Vattenfall Oy myi liiketoimintoja Empowerille ja siitä tuli Empowerin osakas. Samalla Suomen Voimatekniikka Oy:stä tuli Empowerin tytäryhtiö. Vuoden 2003 lopulla konsernin johto sekä pääomasijoittajat 3i Group ja Nordea Capital ostivat Empowerin osakekannan Pohjolan Voimalta ja Vattenfallilta. Vuonna 2008 Empowerin omistus muuttui jälleen, ja omistajiksi tulivat AAC Capital Partners ja Empowerin johto."

Jari Syrjälä (2006) selvitti väitöstudkimuksessaan ensin Vattenfall Oy:stä Suomen Voimatekniikka Oy:öön, sitten Suomen Voimatekniikasta Empoweriin yrityskauppojen

myötä siirtyneiden henkilöiden kokemuksia integraatioprosessista. Tutkimus koski neljän vuoden ajanjaksoa vuodesta 2001 vuoteen 2005. Tutkimustaan varten Syrjälä kokosi tutkittavaa henkilöstöryhmää tutkimusajanjaksona koskeneet yrityskaupat ja muutokset. Neljän vuoden aikana niitä oli 25. Muita tytäryhtiöitä koskevat muutokset eivät ole tässä luvussa mukana.

Vuonna 2005 koko konsernin henkilöstön lukumäärä oli tilikauden aikana keskimäärin 1352 henkilöä (Empowerin vuosikertomus 2005). Vuosina 2006–2009 yrityskaupat ja muutokset konsernirakenteessa sekä liiketoiminnassa jatkuivat. Tuona neljän vuoden aikana vuosikertomuksissa mainittuja muutoksia oli yhteensä 29. Samana aikana henkilöstön määrä konsernissa yli kaksinkertaistui ollen vuonna 2009 keskimäärin 2942 henkilöä. (Empowerin vuosikertomukset vuosilta 2006, 2007, 2008 ja 2009.)

Tämä tutkimus koskee vuosia 2010–2012. Vuonna 2010 pari vuotta aiemmin alkanut taloustaantuma näkyi myös Empowerissa volyymin putoamisen ja kiristyneen hintakilpailun aiheuttamana heikentyneenä tuloksena. Siitä huolimatta henkilöstön määrä jatkoi liiketoimintasiirtojen ja rekrytointien ansiosta kasvuaan 1995:een henkilöön. Samaan aikaan yrityksessä järjesteltiin toimintoja uudelleen ja useissa konsernin osissa henkilöstön määrää sopeutettiin kysyntää vastaavaksi. Vuosi 2011 oli Empowerille silloisen toimitusjohtajan sanoin kasvun vuosi, joskin kasvun voimakkuuden ja kireän hintakilpailun vuoksi kannattavuus jäi heikoksi. Yrityksessä oli menossa useita tehostamisohjelmia, joilla haettiin parempaa kannattavuutta. Tehostamista toteutettiin esimerkiksi vähentämällä henkilökuntaa sellaisista toiminnoista, joissa Empower oli menettänyt asiakkaita tai joissa toiminnan kannattavuus oli ollut heikkoa. Vähennyksistä huolimatta kokonaishenkilömäärä kasvoi jälleen, aina 3292:een henkilöön. (Empowerin vuosikatsaukset 2010 ja 2011.) Vuonna 2012 koko konsernin henkilöstön määrä kääntyi laskuun ollen vuoden lopussa 3005 henkilöä.

Empower on teettänyt vuosittain työskentelyilmapiiritutkimuksen henkilöstölleen. Tutkimuksessa on selvitetty työntekijöiden näkemyksiä seuraavista asioista: asiakaskeskeisyys ja laatu, Empowerin toiminta, toimialan toiminta, tiimin toiminta,

esimiestoiminta, oma työ sekä henkinen hyvinvointi. Vuonna 2010 (Suomen) tulokset olivat laskeneet edelliseen vuoteen verrattuna jonkin verran kaikilla alueilla. Toiseksi eniten laskua oli tapahtunut työntekijöiden henkisessä hyvinvoinnissa. Tulosten perusteella yrityksessä laadittiin työtyytyväisyyden kehittämisohjelma, joka käsitti kolme eri osa- aluetta: sisäisen viestinnän kehittäminen, henkilöstön kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen sekä muutosjohtamisosaamisen lisääminen. Työtyytyväisyyden kehittämistoimet tuottivat tulosta ja vuonna 2011 ilmapiiritutkimuksen tulokset paranivat hieman. (Työskentelyilmapiiritutkimukset 2010 ja 2011, Empowerin vuosikatsaukset 2010 ja 2011.) Työskentelyilmapiiritutkimusta ei tehty vuonna 2012.

Empowerin palvelut asiakkaille perustuvat henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Tästä syystä henkilöstön viihtyminen ja korkea työmotivaatio on keskeistä. Empowerin henkilöstöpolitiikalla tähdätään hyvän työilmapiirin ja johtamisen sekä työkyvyn ylläpitämisen lisäksi henkilöstön jatkuvaan oppimiseen sekä innostavan työympäristön ylläpitämiseen.

Empowerin henkilöstöjohtaminen perustuu yhtiön arvoihin sekä kunkin toimintamaan lakien ja määräysten noudattamiseen. Varmistaakseen osaavan henkilöstön myös tulevaisuudessa, Empower haluaa olla toimialan halutuin työpaikka.

(Empowerin vuosikatsaus 2010)

Tutkimusjakson 2010–2012 aikana Empower Oy:stä (siis vain Suomen toiminnoista) lähti omasta pyynnöstään 513 työntekijää. Luku perustuu Empowerilta saamaani irtisanoutuneiden luetteloon, jonka perusteella tämän tutkimuksen kyselylomakkeet postitettiin. Toisen saamani, työsuhteen päättymisen syitä erittelevän tilaston mukaan omasta pyynnöstään lähtijöitä oli kyseisellä ajanjaksolla 510.

Taulukko 2 Työsuhteiden päättymisen syyt Empower Oy:ssä vuosina 2010–2012

Työsuhteen päättymissy	2010	2011	2012	Yht.
<i>Oma pyyntö</i>	<i>126</i>	<i>182</i>	<i>202</i>	<i>510</i>
Tuot./taloudell.	112	35	116	263
Muut syyt	89	268	194	551
Yhteensä	327	485	512	1324
<i>Vaihtuvuus</i>	<i>13,7 %</i>	<i>21,2 %</i>	<i>24,4 %</i>	

Olen ottanut taulukkoon mukaan omasta pyynnöstään lähteneet sekä tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotut työntekijät. Omalle rivilleen olen koonnut yhteen kaikki muut työsuhteen päättymisen syyt, joita ovat muun muassa työsuhteen purku, irtisanominen yksilöllisin perustein, erilaisille eläkkeille siirtymiset, määräaikaisten työsuhteiden päättymiset ja liikkeen luovutuksen yhteydessä päätetyt työsuhteet. Erilaisista syistä johtuen Empower Oy:ssä päättyi kolmen vuoden aikana yhteensä 1324 työsuhdetta.

Taulukosta ilmenee myös henkilöstön vuosittainen kokonaisvaihtuvuus, jonka olen laskenut kirjanpitolaentakunnan suosittelemaa mallia käyttäen seuraavasti:

$$\frac{\text{työsuhteeseen tulleiden määrä 1.1.-31.12.} + \text{työsuhteesta lähteneiden määrä 1.1.-31.12.}}{\text{henkilöstön määrä 31.12.}} \times 100$$

Kirjanpitolaentakunnan ohjeen mukaan vaihtuvuus lasketaan ulkoisena vaihtuvuutena, jolloin ei huomioida kirjanpitovelvollisen henkilöstön sisäistä vaihtuvuutta. (<http://www.edilex.fi/kilaohje/toimikert>). Vuosina 2010–2012 Empowerissa ei tehty sisäisiä siirtoja.

Vuonna 2010 henkilöstön kokonaisvaihtuvuus Empowerilla oli 13,7 prosenttia, vuonna 2011 21,2 prosenttia ja vuonna 2012 24,4 prosenttia (vrt. aiempaan mainittu optimaalisen ulkoisen vaihtuvuuden taso 5-10 %).

5 TUTKIMUSASETELMA

5.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä saa työntekijän oma-aloitteisesti jättämään työpaikkansa. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa pyrkimyksenä on saavuttaa tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman kattava ja syvälinen ymmärrys. Tapaustutkimuksessa ei olla niinkään kiinnostuneita tapauksesta itsestään, vaan tapahtumasta tai ilmiöstä, jota se edustaa tai josta se toimii esimerkkinä. Tämän tutkimuksen tapaus on Empower-konserni Suomen osalta, Empower Oy, jossa työntekijälähtöinen vaihtuvuus on ollut viime vuosina verrattain suurta. Ilmiö, johon tutkimuksen kiinnostus varsinaisesti kohdistuu, on työpaikan jättäminen ja työpaikkaan sitoutuminen.

Tutkimuksessa selvitetään Empower Oy:stä vuosina 2010–2012 oma-aloitteisesti lähteneiden syitä irtisanoutumiselleen. Kun pohditaan työpaikan vaihtamista, punnitaan usein lähtemisen ja jäämisen etuja ja haittoja. Tutkimuksessa työpaikan jättämistä tarkastellaan työpaikalla kiinni pitävien ja työpaikalta pois työntävien tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä ovat ne syyt, jotka saavat työntekijän vapaaehtoisesti irtisanoutumaan ja jättämään työpaikkansa?
2. Mitkä tekijät työpaikalla puoltavat työpaikassa pysymistä?

5.2 Aineiston kuvaus

Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on saada tapauksesta mahdollisimman tarkka ja kokonaisvaltainen kuvaus, joten tapauksesta etsitään tietoa monenlaisin aineistoin. Tässä tutkimuksessa yleiskuvan muodostamiseksi käytettävää tausta-aineistoa ovat Empower

Oy:n vuosikertomukset, yrityksen www-sivut, organisaatiokaaviot, työskentelyilmapiiritutkimukset sekä henkilöstön vaihtuvuutta kuvaavat tilastot ja tunnusluvut. Jari Syrjälän väitöskirja avaa näkymän toimialan ja yrityksen lähihistoriaan. Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia kyselylomakkeella (liite 1).

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena elokuussa 2013 lähettämällä kyselylomake kaikille vuosina 2010–2012 Empower Oy:stä omasta pyynnöstään lähteneille. Lomake oli pääosin strukturoitu eli siinä esitettiin kirjallisessa muodossa kaikille vastaajille samat kysymykset ja niihin valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyssä selvitettiin yleisiä työhön liittyviä asenteita, nykyiseen ja entiseen työpaikkaan sekä työuraan liittyviä kysymyksiä, työn luonnetta ja työolosuhteita Empowerilla, vastaajien taustoja ja työpaikan vaihtamiseen johtaneita syitä. Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 513:lle irtisanoutuneelle ex-empowerilaiselle, joista 132 palautti kyselyn. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 25,74.

5.3 Käytetyt muuttujat

Tutkimuslomake koostuu työelämän arvoja kuvaavista kysymyksistä. Vastaajien yleisesti työtä ja työelämää koskevien asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa on käytetty valmiita, työelämän tutkimuksessa hyväksi havaittuja mittareita. Tutkimuksen kannalta keskeisimpiä kysymyksiä ovat irtisanoutumisen syihin liittyvät kysymykset, joita mittaavat kysymyspatterit on laadittu itse.

Taustamuuttujina olen käyttänyt sukupuolta ja syntymävuotta, jonka perusteella olen laskenut vastaajan iän.

5.4 Analyysimenetelmä

Kyselyjen vastaukset on tallennettu SPSS-ohjelmistolle, jonka avulla aineisto analysoidaan tilastollisesti. Analysoinnissa olen käyttänyt pääasiassa frekvenssijakaumia, jotka olen

esittänyt erilaisten taulukoiden ja kuvioiden muodossa. Osan muuttujista olen analysoinut ristiintaulukoinnilla. Vapaat vastaukset olen analysoinut luokittelemalla ne esiin tulleiden teemojen mukaisiin luokkiin.

5.5 Tutkimuksen eettisyys

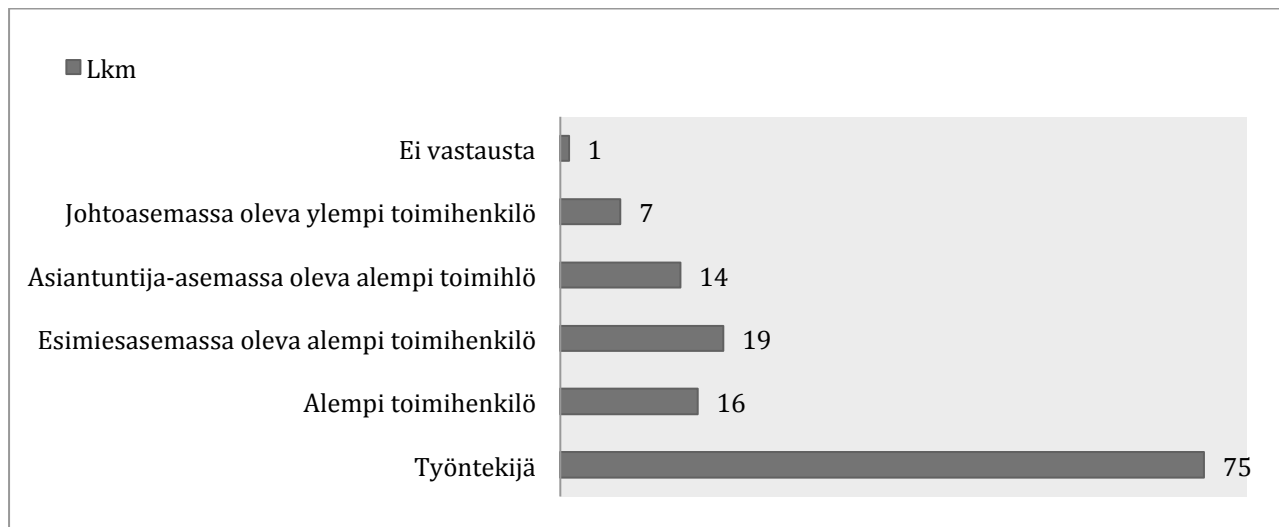
Tutkimuskyselyn postittamiseksi tarvittavat yhteystiedot on saatu Empower Oy:ltä. Vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja siihen vastattiin anonyymina. Vastausten tallentamisen ja tarkennuksen jälkeen alkuperäiset vastauslomakkeet on tuhottu. Samoin vastaajien yhteystiedot on hävitetty. Vastaajien nimiä ja vastauksia ei ole missään vaiheessa yhdistetty toisiinsa. Yksittäisten vastaajien vastauksia ei ole käsitelty eikä nostettu millään tavalla esiin. Vastaaminen on ollut luottamuksellista, minkä vuoksi tallennettu alkuperäinen tutkimusaineisto jää ainoastaan tutkijan käyttöön eikä sitä luovuteta eteenpäin. Yritys on antanut luvan käyttää nimeään tutkimuksen raportoinnissa.

6 VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ TYÖELÄMÄSTÄ JA EMPOWERISTA

6.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 132, joista miehiä oli 119 ja naisia 11. Kaksi vastaajaa ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajien ikä vaihteli 22 ikävuodesta 70 ikävuoteen keski-ikä ollessa noin 43 vuotta. Eniten vastaajia oli 30–39-vuotiaiden ikäryhmässä. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista oli ollut Empowerissa työskennellessään ammattiasemaltaan työntekijöitä (75), seuraavaksi eniten oli alempia toimihenkilöitä (yhteensä 49) ja johtoasemassa olleita ylempiä toimihenkilöitä oli vastaajien joukossa 7.

Kuvio 3 Ammattiasema Empowerilla

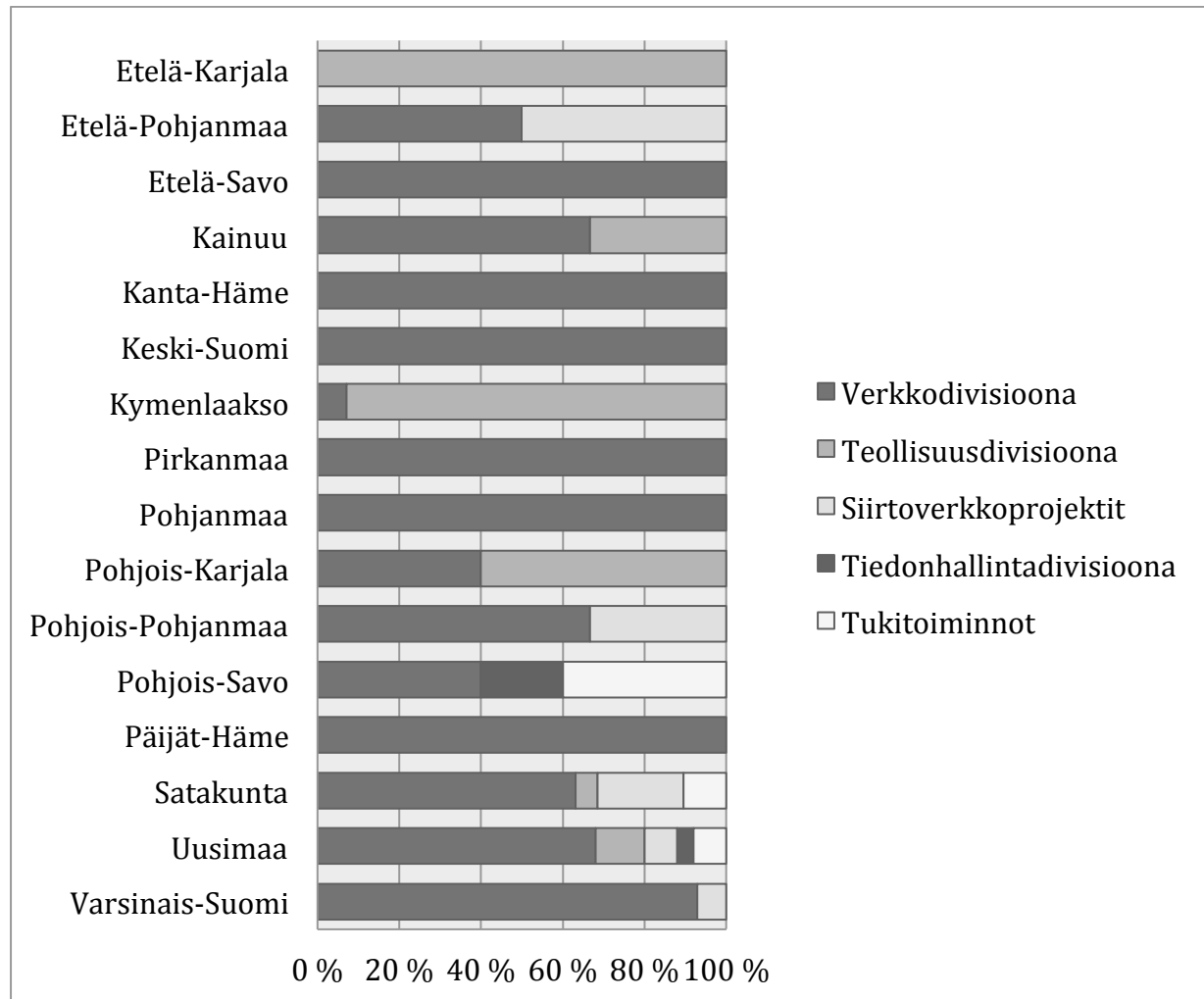


Divisioonatasolla tarkasteltuna vastaajista reilusti yli puolet (65 %) oli Verkkodivisioonasta, yhteensä 86 vastaajaa. Teollisuusdivisioonaan kuuluneita vastaajia oli 24, joka on 18 prosenttia kaikista vastanneista. Loput vastaajat kuuluivat ripotellen muihin divisiooniin ja tukitoimintoihin.

Maantieteellisesti eniten vastaajia oli Uudeltamaalta (25) ja Satakunnasta (19). Kymenlaaksosta ja Varsinais-Suomesta oli molemmista 14 vastaajaa. Muista maakunnista

vastaajia oli kustakin alle 10, Lapista ja Keski-Pohjanmaalta vastaajia ei ollut yhtään. Alla olevasta taulukosta näkyy, miten vastaajat jakautuivat divisioonittain kussakin maakunnassa.

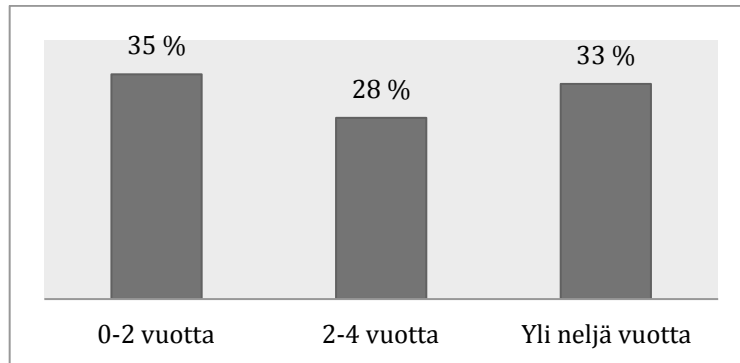
Kuvio 4 Divisioonat maakunnittain



Suurin osa vastaajista (43 %) päätyi työhön Empowerille yritysjärjestelyjen kautta (B15_2). Muulla tavalla (16 %) taloon tulleista osa oli tullut henkilöstövuokrausyrityksen kautta, toisiin taas oltiin otettu Empowerilta yhteyttä ja pyydetty töihin (B15_3). 38 prosenttia vastanneista oli itse hakeutunut suoraan Empowerille (B15_1). Useimmiten hakeutumisen syyksi (B17) mainittiin usko Empoweriin hyvänä paikkana kehittyä ammatissa (18 %), kiinnostavat työtehtävät (17 %) ja työpaikan hyvä sijainti (14 %).

Vastaajat olivat työskennelleet Empowerissa keskimäärin hieman yli 4 vuotta. Lyhin työsuhde oli kestänyt vain parisen kuukautta pisimmän työsuhteen ollessa peräti 32 vuoden pituinen. Empoweriin tulotavalla ei näyttänyt olevan yhteyttä työsuhteen keston.

Kuvio 5 Työskentelyvuodet Empowerilla

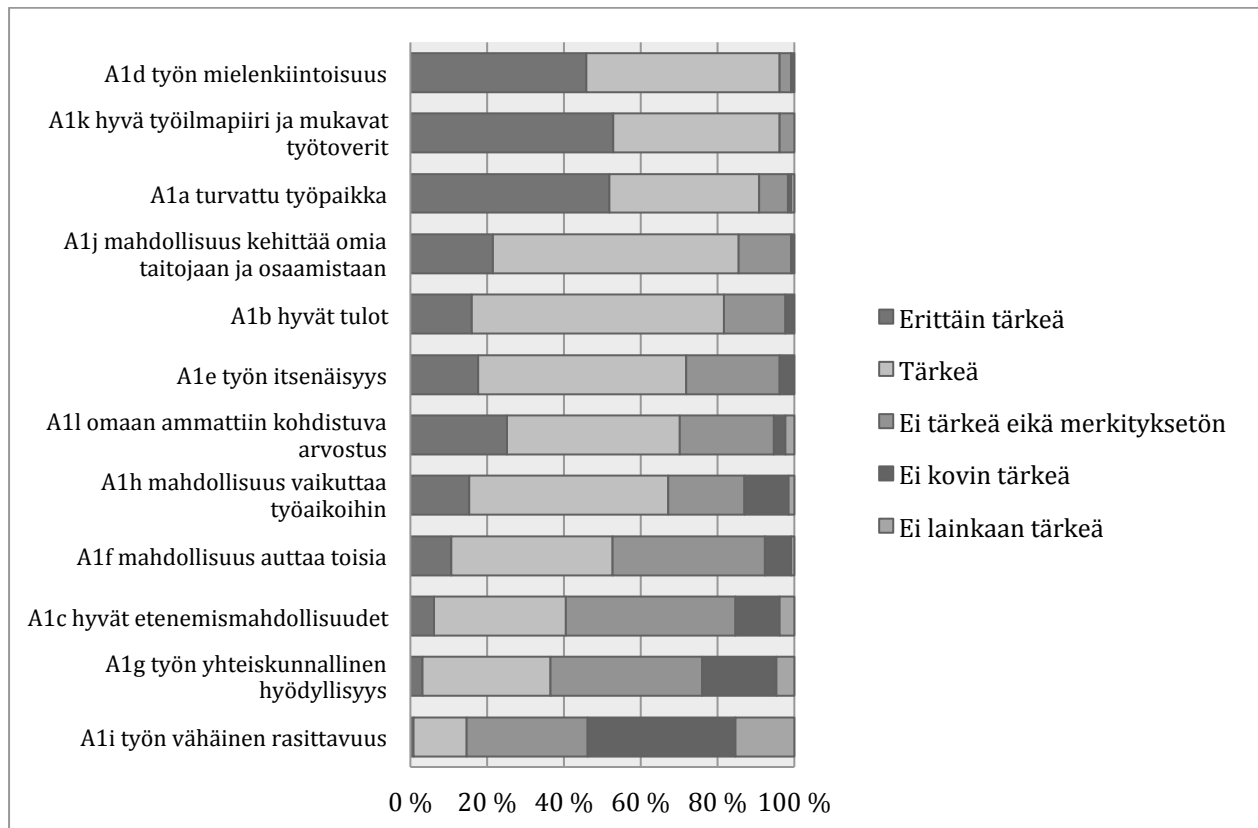


6.2 Vastaajien suhtautuminen työhön ja työelämään

Ennen irtisanoutumiseen johtaneiden syiden tarkastelua on hyvä tutustua siihen, miten kyselyyn vastanneet ylipäättään suhtautuvat työhön ja työelämään. Selvitin asiaa kahdella kysymyspatterilla, joista ensimmäinen (A1) sisälsi 12 työhön liittyvää väittämää. Mittaamiseen käytin viisiportaista järjestysasteikkoa (1) "Erittäin tärkeä" ... (5) "Ei lainkaan tärkeä". Vastausvaihtoehtona oli myös (9) "En osaa sanoa".

Työn mielenkiintoisuus (A1d) sekä hyvä työilmapiiri ja mukavat työtoverit (A1k) nousivat vastaajilla tärkeimmiksi työhön liittyviksi piirteiksi. 96 prosenttia kaikista vastaajista piti niitä tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Suuri yksimielisyys vallitsi myös työpaikan turvallisuuden tärkeydestä (A1a), jota 91 prosenttia piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä asiana työssä. Mahdollisuus kehittää omia taitojaan ja osaamistaan (A1j) sekä hyvät tulot (A1b) olivat myös merkityksellisimmiksi koettujen asioiden joukossa. Molempia piti tärkeinä tai erittäin tärkeinä yli 80 prosenttia vastaajista. Työn vähäinen rasittavuus (A1i) sen sijaan ei ollut vastaajien mielestä oleellinen työhön liittyvä piirre. Valtaosa (84 %) vastaajista ei pitänyt vähäistä rasittavuutta tärkeänä tai suhtautui siihen neutraalisti.

Kuvio 6 Työtä koskevien asioiden tärkeys vastaajien kokemana

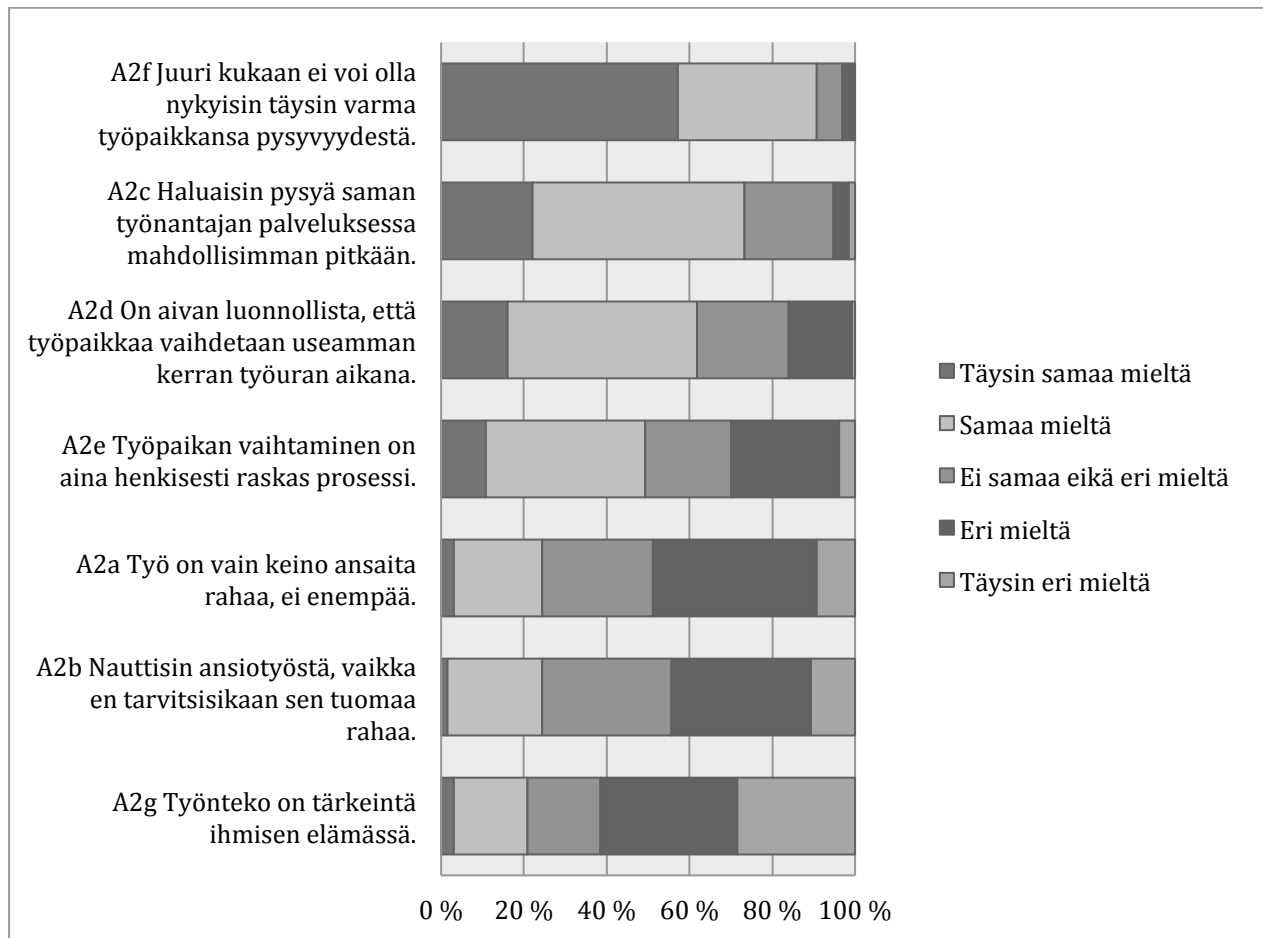


Toinen vastaajien asenteita mittaava patteri sisälsi seitsemän työhön ja työelämään yleisemmin liittyvää väittämää. Väittämiin oli mahdollista vastata 5-portaisella Likert-asteikolla (1) "Täysin samaa mieltä" ... (5) "Täysin eri mieltä".

Vastaajista 91 prosenttia oli sitä mieltä, että juuri kukaan ei tänä päivänä voi olla varma työpaikkansa pysyvyydestä (A2f). 73 prosenttia vastaajista ei kuitenkaan haluaisi vaihtaa työpaikkaa, vaan pysyisi mieluummin saman työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään (A2c). Enemmistön (62 %) mielestä työpaikan vaihtaminen useammankin kerran työuran aikana on luonnollista (A2d), mutta siitä huolimatta puolet vastaajista pitää työpaikan vaihtamista henkisesti raskaana prosessina (A2e).

Noin neljäsosa vastaajista (24 %) on sitä mieltä, että työ on vain keino ansaita rahaa (A2a). Melkein puolelle (49 %) työ kuitenkin merkitsee enemmän, joskin vain 25 prosenttia nauttisi ansiotyöstä, vaikkei tarvitsisikaan sen tuomaa rahaa (A2b)

Kuvio 7 Ansiotyön asema ja merkitys vastaajien kokemana



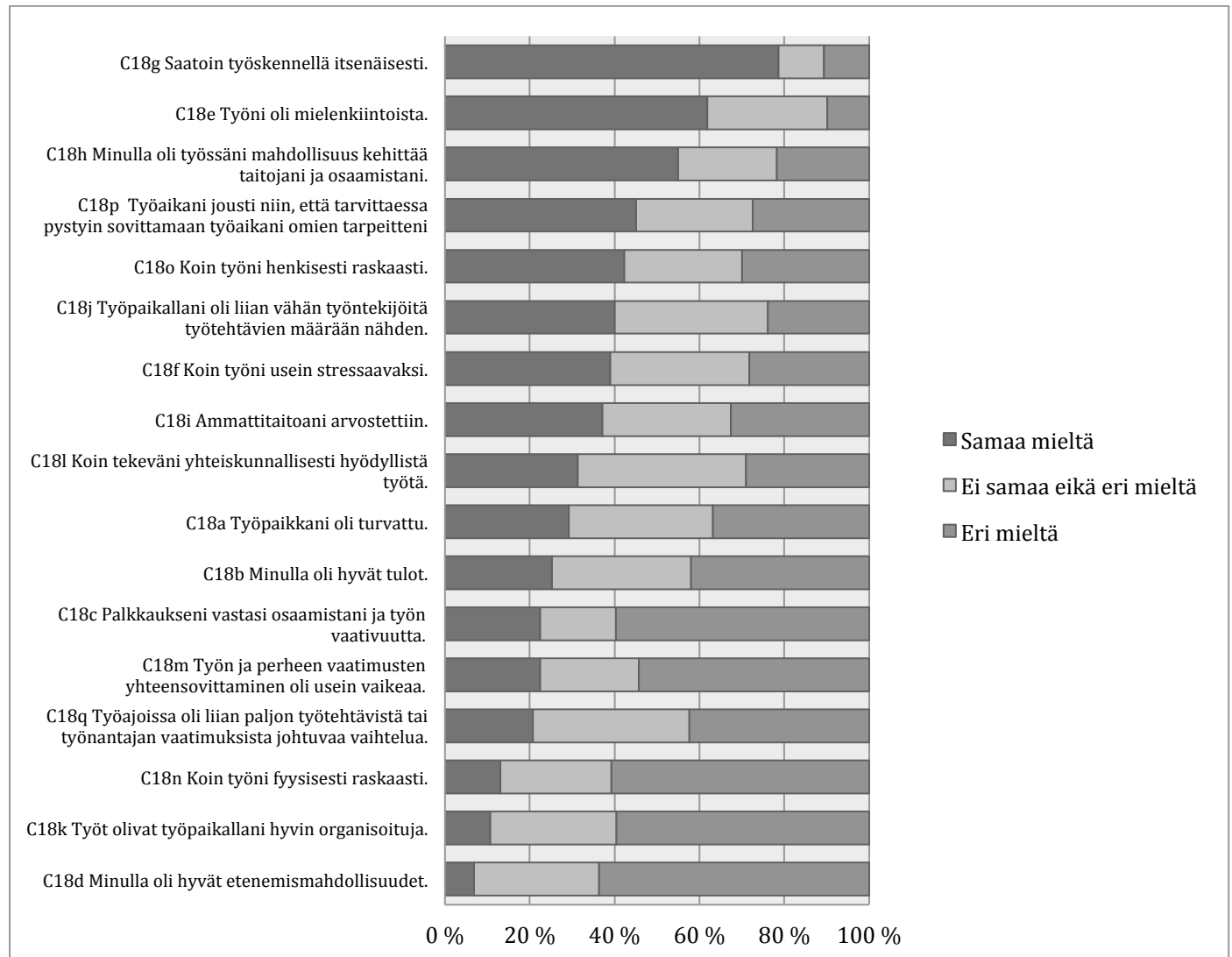
6.3 Vastaajien näkemykset omasta työstään ja työpaikastaan Empowerilla

Selvitin vastaajien omaan työhönsä liittyviä arvioita 17 väittämää sisältävällä kysymyspatterilla (C18). Väittämiin oli mahdollista vastata viisiportaisella Likert-asteikolla (1) "Täysin samaa mieltä" ... (5) "Täysin eri mieltä". Lisäksi vastausvaihtoehtona oli (9) "En osaa sanoa". Muutin asteikon kolmiportaiseksi yhdistämällä keskenään vastausvaihtoehdot (1) "Täysin samaa mieltä" ja (2) "Samaa mieltä" sekä (4) "Eri mieltä" ja (5) "Täysin eri mieltä".

Useimmat (79 %) kokivat voineensa työskennellä Empowerilla itsenäisesti, työ oli ollut mielenkiintoista (62 %) ja siinä oli ollut mahdollisuus taitojen ja osaamisen kehittämiseen (54 %). Noin 40 prosenttia vastaajista oli pitänyt työtään henkisesti raskaana ja

stressaavana. 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että töitä ei ollut Empowerissa organisoitu hyvin eikä työpaikalla ollut työtehtävien määrään nähden riittävästi työntekijöitä (40 %).

Kuvio 8 Työn luonne Empowerilla

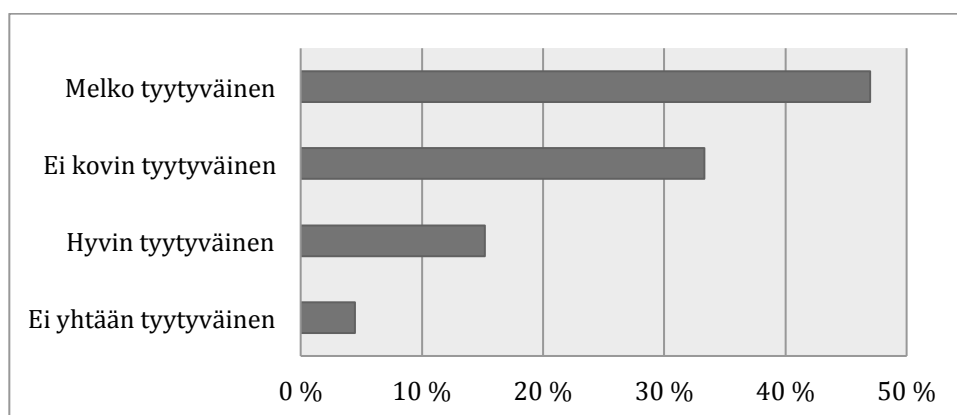


Halusin erikseen selvittää vastaajien työtyytyväisyyden tasoa. Valitsin väittämistä seuraavat työtyytyväisyyttä mittaavat väittämät: b) "Minulla oli hyvät tulot", c) "Palkkaukseni vastasi osaamistani ja työn vaativuutta", e) "Työni oli mielenkiintoista", g) "Saatoin työskennellä itsenäisesti" ja i) "Ammattitaitoani arvostettiin". Mukaan otin myös kysymyksen (D25) "Kuinka hyvin viihdyitte työssänne Empowerilla". Näistä väittämistä

muodostin työtyytyväisyyttä kuvaavan summamuuttujan. Muuttujien keskinäistä yhtenäisyyttä mittaavan Cronbachin alfa-kertoimen arvo on 0,69.

Lähes puolet vastaajista oli melko tyytyväisiä työhönsä Empowerilla ja 15 prosenttia oli työhönsä hyvin tyytyväisiä. 33 prosenttia vastaajista ei ollut kovin tyytyväinen työhönsä, mutta vain 5 prosentin työtyytyväisyys oli todella heikko.

Kuvio 9 Irtisanoutuneiden työtyytyväisyys Empowerilla

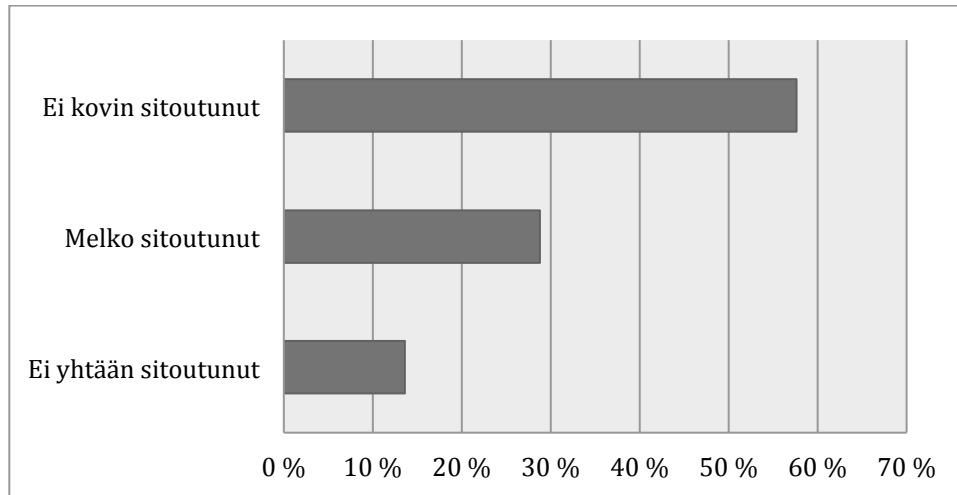


Työtyytyväisyyden lisäksi halusin selvittää vastaajien sitoutumisen tasoa. Valitsin samasta kysymyspatterista (C18) organisaatiositoutumista mittaavat väittämät, joista myös muodostin summamuuttujan. Valitsemani väittämät olivat seuraavat: a) "Työpaikkani oli turvattu", d) "Minulla oli hyvät etenemismahdollisuudet", h) "Minulla oli työssäni mahdollisuus kehittää taitojani ja osaamistani" sekä m) "Työn ja perheen vaatimusten yhteen yhteensovittaminen oli usein vaikeaa". Jälkimmäisen väittämän käänsin muotoon "Työn ja perheen yhteensovittaminen oli helppoa". Cronbachin alfa-kertoimen arvo on 0,49. Vaikka se onkin alle yleisesti alarajana pidetyn arvon 0,6, käytin kyseistä summamuuttujaa, koska se muodostuu väittämistä, joita yleisesti pidetään organisaatiositoutumisen osatekijöinä.

Empoweriin hyvin sitoutuneita ei ollut vastaajien joukossa yhtään ja melko sitoutuneitakin ilmoitti olleensa vain 29 prosenttia vastanneista. Enimmän osan (58 %) sitoutuminen oli

tasolla "ei kovin sitoutunut", mutta 14 prosenttia oli sitä mieltä, ettei ollut yhtään sitoutunut Empoweriin.

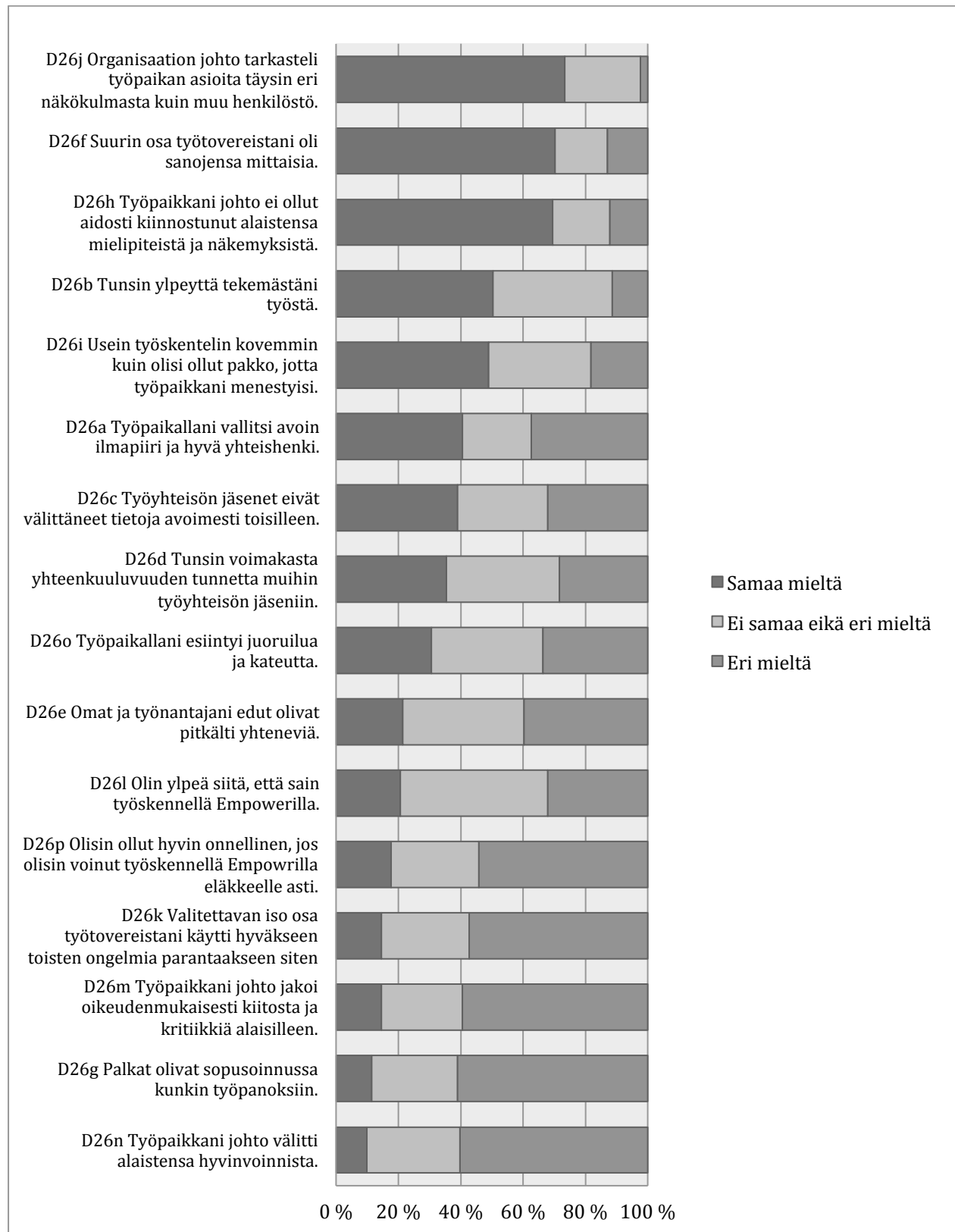
Kuvio 10 Organisaatioon sitouminen Empowerilla



Vastaajien mielipiteitä Empowerista työpaikkana selvitin kysymyspatterilla, joka sisälsi 16 väittämää. Jokaiseen väittämään oli mahdollista vastata viisiportaisella asteikolla (1) "Täysin samaa mieltä" ... (5) "Täysin eri mieltä". Muutin asteikon kolmiportaiseksi yhdistämällä keskenään vastausvaihtoehdot (1) "Täysin samaa mieltä" ja (2) "Samaa mieltä" sekä vastausvaihtoehdot (4) "Eri mieltä" ja (5) "Täysin eri mieltä".

Vastauksista päällimmäisenä välittyi tyytymättömyys organisaation johtoon. Vastaajista 73 prosentin mielestä johto tarkasteli työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta muuhun henkilöstöön verrattuna (D26j). 70 prosenttia oli sitä mieltä, ettei johto ollut aidosti kiinnostunut alaisten mielipiteistä ja näkemyksistä (D26h) ja vain 10 prosenttia vastaajista koki johdon välittävän alaistensa hyvinvoinnista (D26n). Huomionarvoista on, että vaikka vain 20 prosenttia vastaajista koki olevansa ylpeä siitä, että sai työskennellä Empowerilla (D26l), niin puolet kaikista vastaajista kuitenkin tunsivat ylpeyttä tekemäänsä työtä kohtaan (D26b). Työmoraalista kertonee se, että melkein puolet vastaajista ilmoitti työskennelleensä kovemmin kuin olisi ollut pakko, jotta työpaikka menestyisi (D26i).

Kuvio 11 Empower työpaikkana



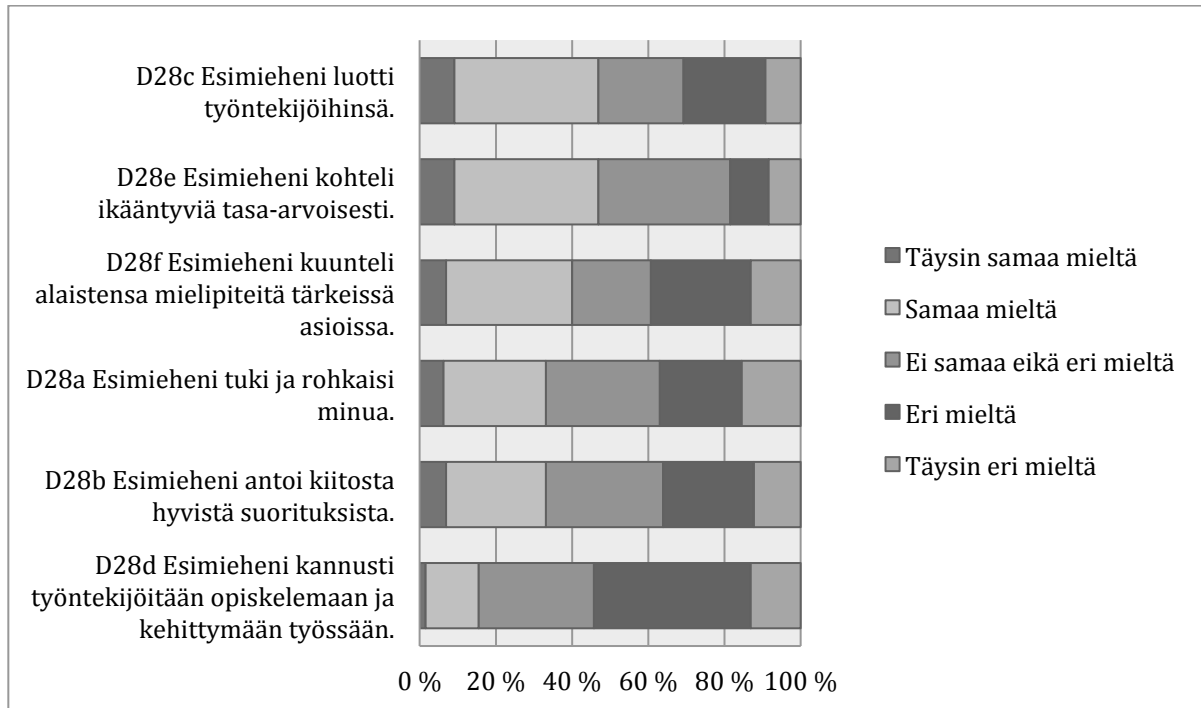
Halusin vielä selvittää erosivatko eri henkilöstöryhmien näkemykset toisistaan kun kysyttiin johdon suhtautumista alaisiin. Ristiintaulukoin muuttujat niin, että selittävinä muuttujina käytin ammattiasemaa (B5) ja selitettävinä muuttujina muuttujia (D26h) "Työpaikkani johto ei ollut aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä", (D26j) "Organisaation johto tarkasteli työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin muu henkilöstö" ja (D26n) "Työpaikkani johto välitti alaistensa hyvinvoinnista". Ammattiasemaan perustuvia henkilöstöryhmiä ovat työntekijät, alemmat toimihenkilöt, esimiesasemassa olevat alemmat toimihenkilöt, asiantuntija-asemassa olevat ylemmät toimihenkilöt sekä johtoasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt.

Eri henkilöstöryhmien väliset näkemyserot eivät olleet suuren suuret. Kaikki olivat melko lailla yhtä mieltä siitä, että organisaation johto tarkasteli työpaikan asioita muuhun henkilöstöön nähden eri näkökulmasta. Kiinnostavaa on, että myös johtoasemassa olleet ylemmät toimihenkilöt olivat tätä mieltä. Sen sijaan näkemykset poikkesivat, kun kysyttiin johdon kiinnostuksesta alaistensa mielipiteitä kohtaan. Yli puolet johtajista (57 %) uskoi johdon olleen aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä, kun taas muista toimihenkilöistä ja työntekijöistä näin uskoi vain joka kymmenes. Ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä (p-arvo 0,08). Kaikista vastaajista keskimäärin vain 8 prosenttia uskoi johdon välittäneen alaistensa hyvinvoinnista. Eri henkilöstöryhmien vastaukset eivät tässä juuri eronneet toisistaan. Johtoasemassa olleiden ylempien toimihenkilöiden kanta jäi kuitenkin jossain määrin epäselväksi, sillä suurin osa heistä valitsi vastausvaihtoehdon "ei samaa eikä eri mieltä".

Selvitin myös vastaajien arvioita lähimmästä esimiehestään. Esimiehen johtamistapaan (D29) oli hyvin tai melko tyytyväisiä 38 prosenttia vastaajista. 16 prosentin mielestä kysymykseen oli vaikea vastata ja 2 prosenttia jätti kokonaan vastaamatta. Esimiehensä johtamistapaan tyytymättömien joukko oli suurin, kun lasketaan yhteen melko tyytymättömät (27 %) ja hyvin tyytymättömät (17 %). Mitään erityisiä lähimmän esimiehen johtamistapaan liittyviä puutteita ei kyselyssä kuitenkaan noussut esille (D28). Mielipiteet koskien esimiehen antamaa tukea, kiitosta ja alaisten kuuntelemista jakautuivat kutakuinkin tasan niiden kesken, jotka katsoivat esimiehensä onnistuneen edellä

mainituissa asioissa ja jotka taas olivat päinvastaista mieltä. Parhaimman arvosanan esimiehet saivat työntekijöihinsä luottamisesta ja ikääntyvien tasa-arvoisesta kohtelusta.

Kuvio 12 Esimiestä koskevat näkemykset

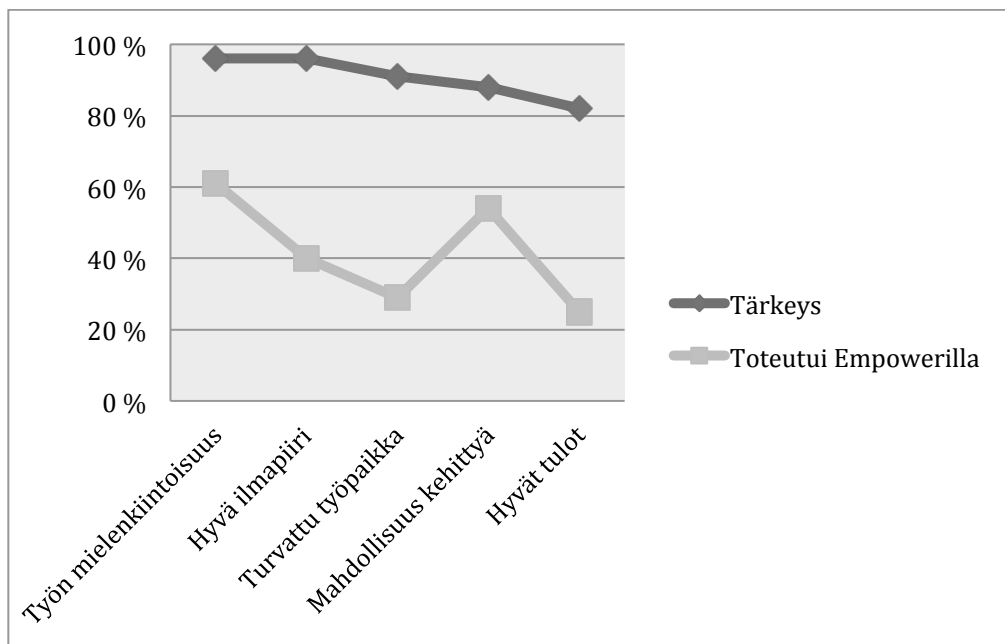


Yli puolet vastaajista arvioi esimiesten ja alaisten välisten ristiriitojen lisääntyneen aiempaan verrattuna. Selvitin kysymyspatterilla C27 vastaajien näkemyksiä Empowerilla tapahtuneista muutoksista vastaajan kahtena viimeisenä työssäolovuotena. Patteri sisälsi 10 erilaista väittämää, joihin oli mahdollista vastata viisiportaisella asteikolla (1) "Vähentyi paljon" ... (5) "Lisääntyi paljon". Vastausten perusteella eniten muutoksia oli tapahtunut työn määrässä sekä esimiesten ja alaisten välisten ristiriitojen määrässä. Molempien katsoi lisääntyneen noin 55 prosenttia vastaajista. Myös henkilöstön sisäisiä ristiriitoja oli aiempaa enemmän, tätä mieltä oli 40 prosenttia vastaajista. Eniten vähentymistä oli tapahtunut työn mielekkääksi kokemisessa (42 %) ja uramahdollisuuksissa (35 %).

6.4 Työtä koskevien arvojen toteutuminen Empowerilla

Kuvasin aiempana miten vastaajat suhtautuvat työhön ja työelämään ja millaisia asioita he pitävät tärkeinä. Seuraavaksi tarkastelen miten tärkeiksi koetut asiat toteutuivat vastaajien työssä Empowerilla. Vertaan vastaajien viittä tärkeimpänä pitämää työhön yleisesti liittyvää piirrettä vastaajien näkemyksiin työstään Empowerilla. Kun työn mielenkiintoisuutta piti tärkeänä 96 prosenttia vastaajista, niin 61 prosentilla se myös oli sitä heidän Empowerilla työskennellessään (C18e). Hyvä työilmapiiri ja mukavat työtoverit olivat tärkeitä 96 prosentille vastaajista, mutta heistä vain 40 prosenttia koki työilmapiirin ja yhteishengen olleen Empowerilla hyvä (D26a). Vielä huonompi tilanne oli työpaikan turvalliseksi kokemisen suhteen. Työpaikan turvallisuus oli tärkeää 91 prosentille vastaajista, mutta vain 29 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän työpaikkansa Empowerilla oli turvattu (C18a).

Kuvio 13 Työtä ja työpaikkaa koskevat arvot vrt. toteutuminen Empowerilla

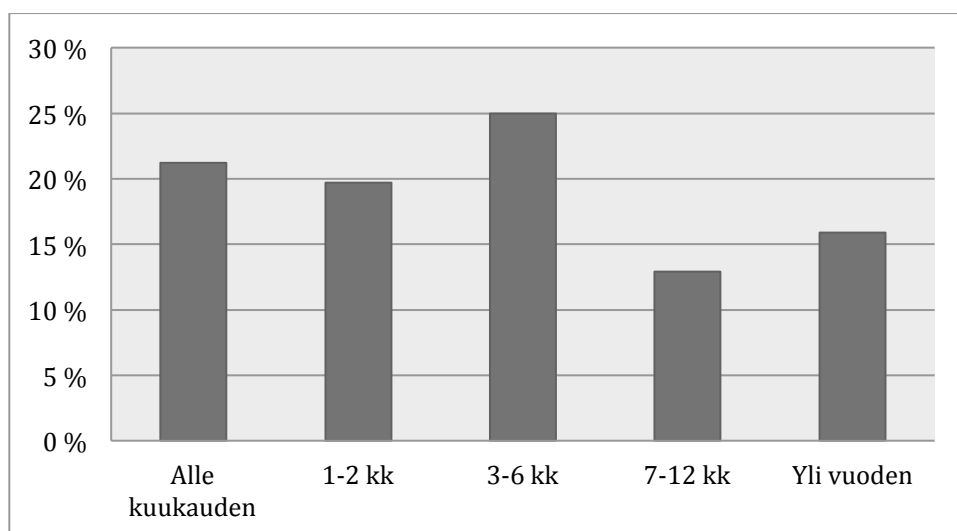


7 IRTISANOUTUMINEN

Melkein puolet kyselyyn vastanneista kertoi uskoneensa ennen Empowerilta irtisanoutumistaan löytävänsä helposti uuden, hyvän työpaikan (E35). Vastaajista 70 prosenttia oli hakenut uutta työtä Empowerilla työskennellessään (F41) ja 80 prosenttia vastanneista siirtyikin Empowerilta irtisanouduttuaan toisen organisaation palvelukseen. Itsenäiseksi yrittäjäksi ryhtyi 8 prosenttia vastanneista ja 3 prosenttia jäi eläkkeelle tai aloitti opiskelun. Vain vajaa 7 prosenttia jäi irtisanouduttuaan työttömäksi työnhakijaksi (F43).

Irtisanoutumista suunniteltiin tyypillisimmin 3–6 kuukautta. Lähes yhtä paljon oli kuitenkin niitä, jotka irtisanoutuivat lyhyemmässä ajassa, jopa reilusti alle kuukauden pohdinnan jälkeen. Osalla lähtöajatukset kypsyivät pidempään ja yli vuodenkin lähtöään harkinneita oli useita (F40). Kysely ei anna vastausta siihen, sisältyykö irtisanoutumisen suunnittelu-aikaan myös uuden työn hakemiseen kulunut aika. Voidaan kuitenkin päätellä, että irtisanoutumispohdinta ja uuden työpaikan etsintä kulkevat enemmän tai vähemmän limittäin ja olemassa olevat vaihtoehtoiset mahdollisuudet vaikuttavat lopullisen irtisanoutumispäätöksen syntymiseen käytettyyn aikaan.

Kuvio 14 Irtisanoutumisen suunnitteluun käytetty aika



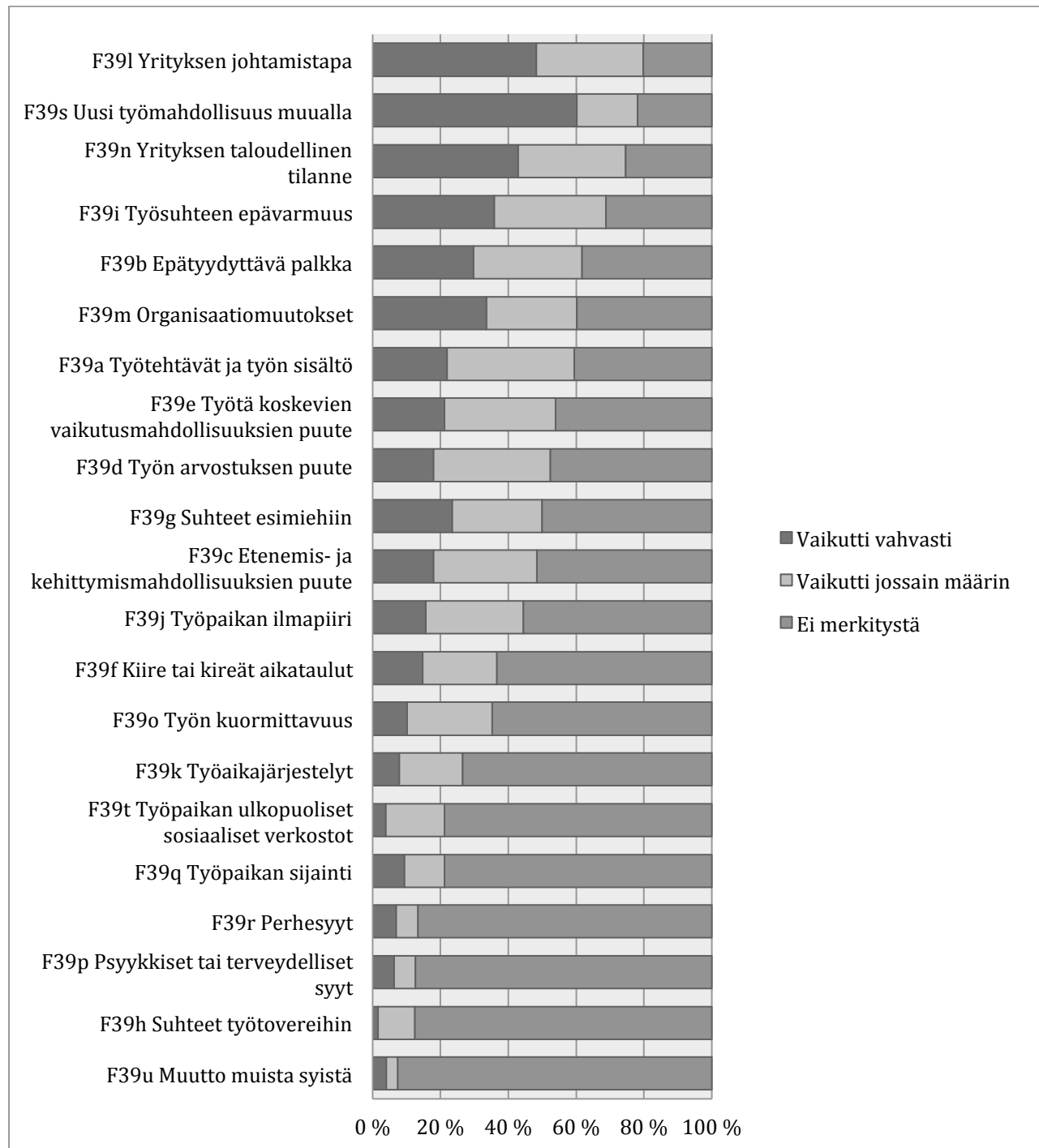
Aiemmin totesin, että vaikka vastaajista vain 20 prosenttia tunsi ylpeyttä saadessaan työskennellä Empower Oy:ssä, niin 50 prosenttia vastaajista tunsi kuitenkin ylpeyttä tekemäänsä työtä kohtaan. Halusta tehdä samaa työtä, mutta eri organisaatiossa, kertoo myös se, että 48 prosenttia vastaajista siirtyi vastaavanlaisiin tehtäviin kuin Empowerilla ollessaan. 8 prosenttia siirtyi vastaavanlaisiin tehtäviin, mutta toiselle toimialalle. Saman toimialan sisällä erilaisiin tehtäviin siirtyneitä oli 20 prosenttia ja kokonaan uudelle uralle eli erilaisiin tehtäviin ja toiselle toimialalle siirtyi vastaajista 15 prosenttia.

7.1 Lähtöhaluja aiheuttaneet tekijät työpaikalla

Mikä sitten sai ihmiset jättämään työpaikkansa Empowerilla? Selvitin syitä lähtöhaluihin työtä, työolosuhteita ja työskentelyilmapiiriä koskevalla kysymyspatterilla (F39). Patteri sisälsi 21 väittämää, joihin oli mahdollista vastata kolmiportaisella asteikolla (1) "Ei merkitystä", (2) "Vaikutti jossain määrin niin, että halusin lähteä" ja (3) "Vaikutti vahvasti niin, että halusin lähteä".

Vastausten perusteella eniten lähtöhaluja näyttää herättäneen yrityksen johtamistapa (F39l). 48 prosenttia vastaajista sanoi johtamisen vaikuttaneen vahvasti haluun lähteä Empowerilta, lisäksi 32 prosenttiin vastaajista se vaikutti jossain määrin. Vastaajista 60 prosenttia ilmoitti uusien työmahdollisuuksien (F39s) vaikuttaneen vahvasti lähtöhaluihin ja 18 prosenttia ilmoitti sen vaikuttaneen jossain määrin. Kolmanneksi suurin lähtöhalujen herättäjä oli yrityksen taloudellinen tilanne (F39n). 43 prosenttia vastaajista koki sen vaikuttaneen vahvasti haluun lähteä, sen lisäksi 32 prosentin lähtöhaluihin se vaikutti jossain määrin. Käsitykseen yrityksen taloudellisesta tilanteesta liittyynee kokemus työsuhteen epävarmuudesta (F39i). 36 prosenttiin vastaajista epävarmuus vaikutti vahvasti haluun lähteä, 33 prosentin mielestä se vaikutti jossain määrin. Merkittäviä lähtemisen syitä olivat myös epätyytyttävä palkka, yrityksessä tapahtuneet organisaatiomuutokset sekä työtehtävät ja työn sisältö. Lisäksi työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien ja arvostuksen puute sekä suhteet esimiehiin vaikuttivat vastaajiin niin, että he halusivat lähteä.

Kuvio 15 Lähtöhalukkuuteen vaikuttaneet tekijät



Halusin selvittää, erosivatko työntekijöiden ja toimihenkilöiden näkemykset jollain tavalla toisistaan, kun tarkastelun kohteeksi otettiin seuraavat väittämät: (39l) Yrityksen johtamistapa, (39m) Organisaatiomuutokset ja (39n) Yrityksen taloudellinen tilanne. Kaikki

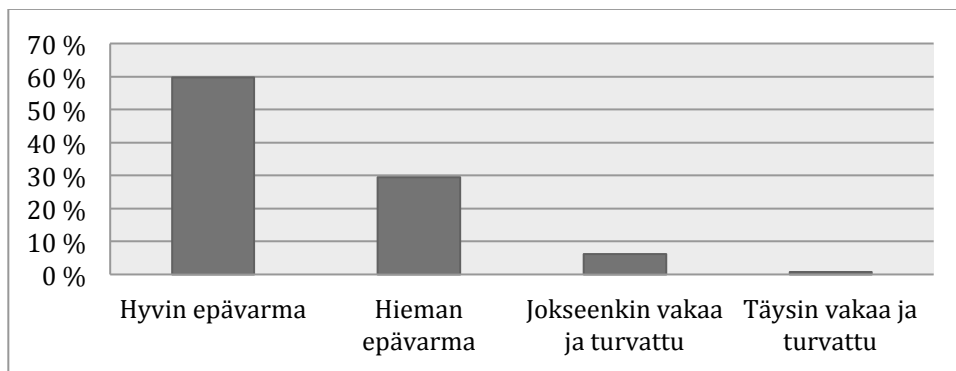
kolme muuttujaa olivat useammin toimihenkilöiden kuin työntekijöiden lähtöhalujen taustalla. Toimihenkilöistä 55 prosenttia kertoi yrityksen johtamistavan vaikuttaneen vahvasti haluun lähteä Empowerilta, työntekijöistä näin koki 44 prosenttia (p-arvo 0,3). Yrityksen taloudellinen tilanne oli lähtöhalujen herättäjänä 47 prosentilla toimihenkilöistä ja työntekijöillä sama luku oli 39 (p-arvo 0,7). Kaikkein suurin ero näiden kahden henkilöryhmän välillä oli suhtautumisessa organisaatiomuutoksiin. Työntekijöistä 26 prosenttia kertoi organisaatiomuutosten vaikuttaneen vahvasti haluun lähteä, kun taas toimihenkilöistä tätä mieltä oli huomattavasti suurempi joukko, 44 prosenttia (p-arvo 0,1). Tulosten yleistettävyyttä kuvaava p-arvo oli kaikkien väittämien kohdalla selvästi suurempi kuin ylärajana pidetty arvo 0,05, joten työntekijöiden ja toimihenkilöiden väliset erot vastauksissa eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Yrityksen johtamistapa ja erityisesti organisaatiossa tapahtuneet muutokset näyttivät lisänneen lähtöhaluja sitä enemmän mitä pidempään henkilö oli Empowerissa työskennellyt. Myös sillä oli merkitystä, missä divisioonassa henkilö oli työskennellyt. Verkkodivisioonassa työskennelleet arvioivat yrityksen johtamistavan, taloudellisen tilanteen ja tapahtuneet organisaatiomuutokset muihin verrattuna selvästi kielteisemmin. 55 prosenttia verkkodivisioonaan kuuluneista ilmoitti yrityksen johtamistavan vaikuttaneen vahvasti lähtöhaluihin, kun yhteensä muihin divisiooniin kuuluneista 38 prosenttia oli tätä mieltä. Organisaatiomuutosten koki vaikuttaneen vahvasti lähtöhaluihin 39 prosenttia verkkodivisioonaan kuuluneista ja 24 prosenttia muihin divisiooniin kuuluneista. Yrityksen taloudellinen tilanne oli lähdön syynä 49 prosentilla verkkodivisioonalaisista ja sama luku muissa divisioonissa työskennelleillä oli 32 prosenttia.

Verkkodivisioonaan kuuluneista 70 prosenttia arvioikin Empowerin taloudellisen tilanteen hyvin epävarmaksi, kun niin teki puolet yhteensä muihin divisiooniin kuuluneista. Taloudellisen tilanteen epävarmuuden kanssa kulkee käsi kädessä huoli lomautuksista ja irtisanomisista. Verkkodivisioonalaisista 76 prosenttia koki lomautuksen uhkaa, vastaava luku muilla oli 55. Irtisanomisen uhkaa koki 57 prosenttia verkkodivisioonassa työskennelleistä, muiden luku oli 47.

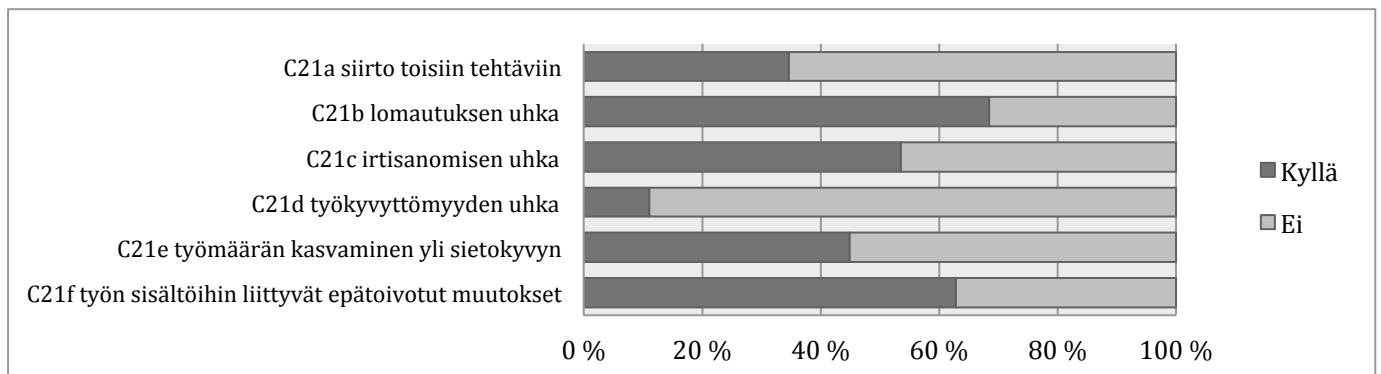
Kaikista vastaajista 75 prosenttia ilmoitti Empowerin taloudellisen tilanteen vaikuttaneen lähtöhaluihin. Kysyin vastaajilta, millainen Empowerin taloudellinen tilanne heidän mielestään oli ollut silloin, kun he vielä työskentelivät yrityksessä. Vastaajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että taloudellinen tilanne oli epävarma, jopa 90 prosenttia oli tätä mieltä. Täysin vakaana ja turvattuna taloudellista tilannetta oli pitänyt vain 1 prosenttia vastaajista.

Kuvio 16 Vastaajien arvio Empowerin taloudellisesta tilanteesta



Työsuhteen epävarmuus näyttää liittyneen enemmän lomautuksen uhkaan kuin irtisanotuksi tulemisen uhkaan (C21). Lomautusta pelkäsi 69 prosenttia vastaajista, kun taas 54 prosenttia pelkäsi irtisanomista. Toisaalta 47 prosenttia ei nähnyt irtisanomista uhkana. Työn sisältöihin liittyvät epätoivotut muutokset aiheuttivat epävarmuutta 63 prosentissa vastaajissa.

Kuvio 17 Työssä koetut epävarmuudet Empowerilla



7.2 Työpaikalle jäämistä puoltaneet tekijät

Lähtöhalukkuutta lisäävien tekijöiden lisäksi halusin selvittää sitä, millaiset asiat työpaikalla puoltavat työpaikkaan jäämistä. Selvitin asiaa 22 väittämää sisältävällä kysymyspatterilla (F38). Vastausvaihtoehtoja oli kolme: (1) "Ei merkitystä", (2) "Vaikutti jossain määrin niin, että halusin jäädä" ja (3) "Vaikutti vahvasti niin, että halusin jäädä".

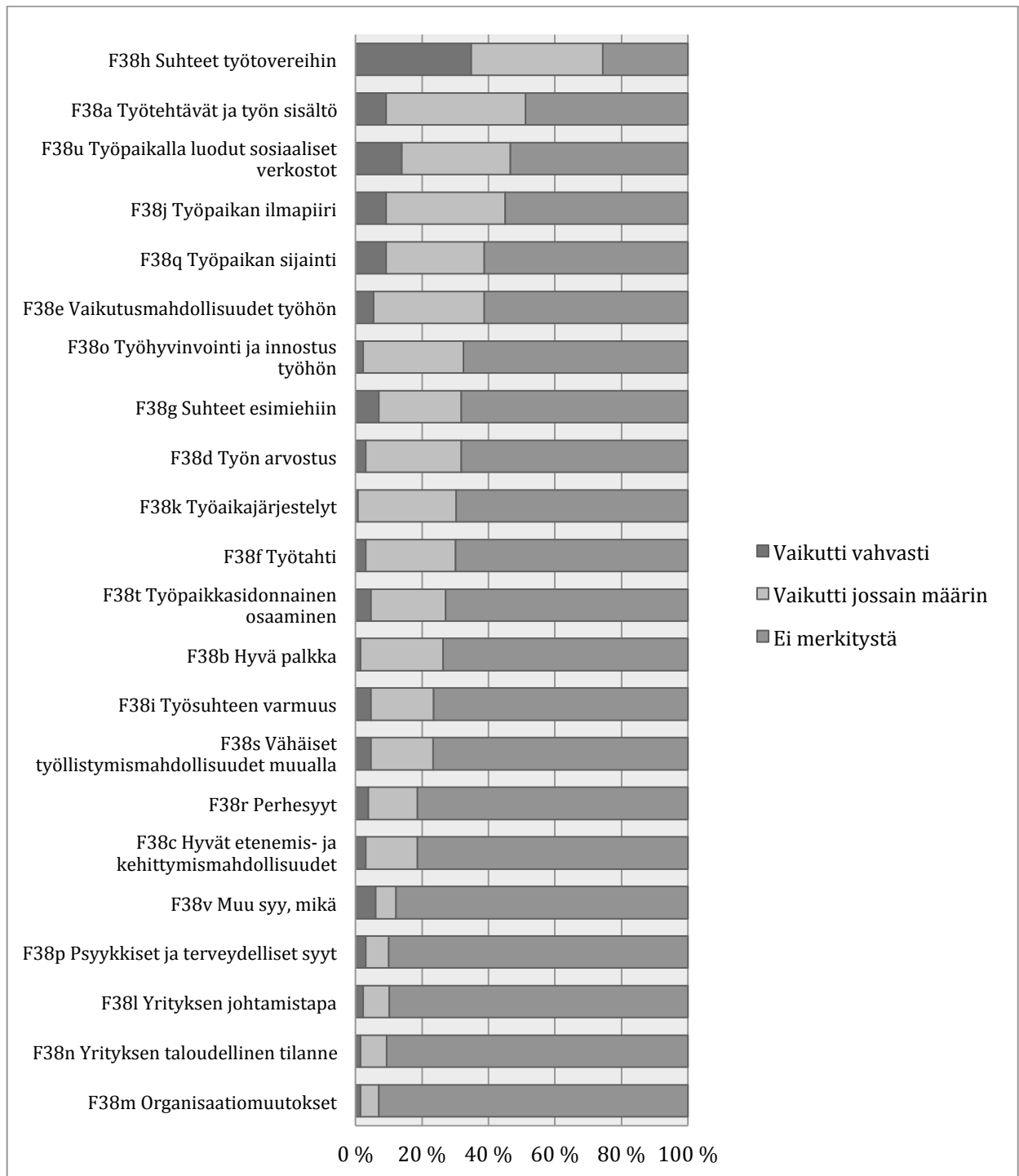
Vastausten perusteella syntyy sellainen vaikutelma, että kun lähtöpäätös on syntynyt, juuri mikään ei enää pidä kiinni vanhassa työpaikassa. Tuloksiin vaikuttanee myös se, että kysymys on esitetty henkilöille, jotka jo ovat punnintansa tehneet työpaikasta lähtemisen ja sinne jäämisen välillä, ja päätyneet lähtemiseen.

Sosiaaliset suhteet näyttävät painavan vaa'assa eniten kun harkitaan jäämisen etuja. 35 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että suhteet työtovereihin (F38h) vaikuttivat vahvasti niin, että he olisivat halunneet jäädä Empowerille ja 40 prosenttiin työtoverisuhteet vaikuttivat jossain määrin. Työpaikan sosiaaliset verkostot (F38u) puolsivat työpaikkaan jäämistä vastaajista yhteensä 47 prosentin mielestä, heistä 14 prosenttia katsoi verkostojen vaikuttaneen vahvasti haluun jäädä. Myös työtehtävillä ja työn sisällöllä (F38a) oli merkitystä työpaikalle jäämistä harkittaessa. 9 prosenttia vastaajista koki työtehtävien vaikuttaneen vahvasti haluun jäädä ja 42 prosenttiin vastaajista se vaikutti jossain määrin.

Kysymyspatterin viimeinen väittämä sisälsi avoimen kysymyksen "Muu syy." Tässä vastaajan oli mahdollista kertoa jokin muu kuin valmiissa väittämissä mainittu syy sille, miksi vastaaja olisi halunnut jäädä Empowerille. Tähän vastauksia tuli vain viisi. Työhön olisi periaatteessa haluttu jäädä, mutta työntekijä joko pääsi eläkkeelle tai sitten hänet oli irtisanottu. (Irtisanottu oli itse lähtenyt ennen irtisanomisajan päättymistä.) Työpaikalla pitivät kiinni myös työkaverit sekä pitkäaikainen asiakassuhde ja siinä muodostunut sosiaalinen verkosto. Tai sitten ei vain olisi haluttu antaa periksi:

Tunne siitä, että lähtöpäätös on tietyllä tavalla luovuttaminen.

Kuvio 18 Työpaikkaan jäämistä puoltaneet tekijät

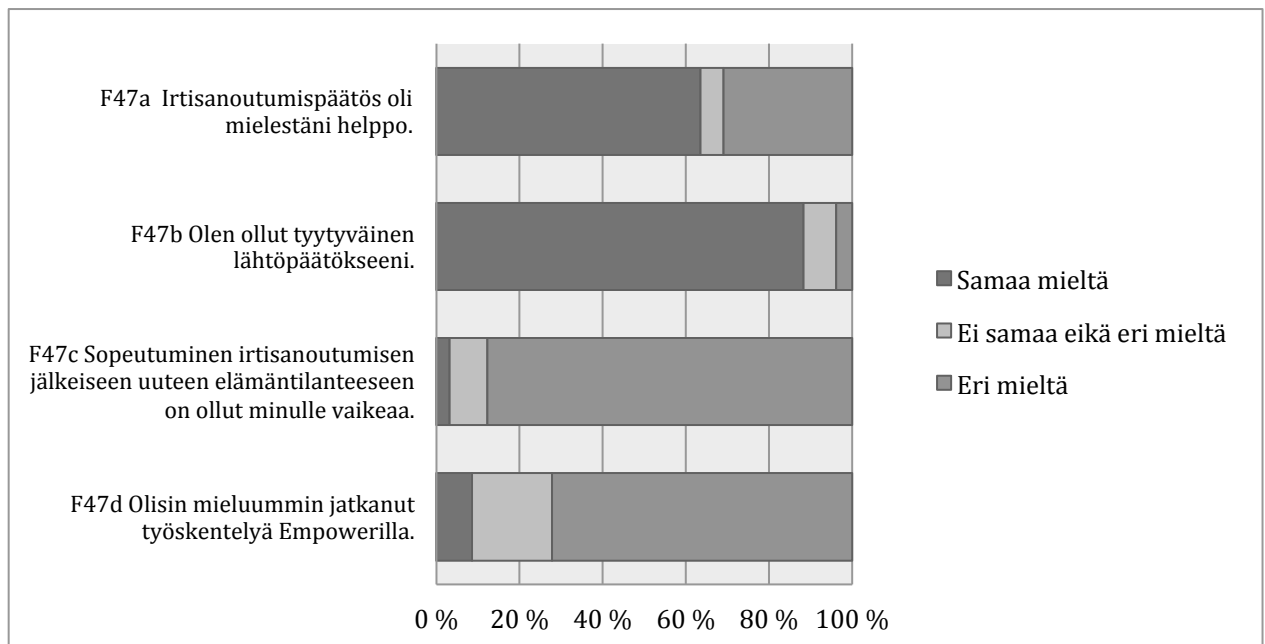


Sen lisäksi, että selvitin lähtemiseen ja vastaavasti jäämiseen vaikuttaneita tekijöitä, halusin myös tietää, millaisia ajatuksia työpaikan jättäminen oli herättänyt. Pyrin saamaan tähän kysymykseen vastauksia neljä väittämää sisältävällä kysymyspatterilla, johon oli

mahdollista vastata viisiportaisella asteikolla (1) "Täysin samaa mieltä" ... (3) "Ei samaa eikä eri mieltä" ... (5) "Täysin eri mieltä". Selkeyden vuoksi yhdistin keskenään vastausvaihtoehdot (1) "Täysin samaa mieltä" ja (2) "Samaa mieltä" sekä (4) "Eri mieltä" ja (5) "Täysin eri mieltä".

88 prosenttia vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen lähtöpäätökseensä. 64 prosenttia oli sitä mieltä, että irtisanoutumispäätös oli helppo, mutta toisaalta kolmasosalle (31 %) se ei sitä ollut. 9 prosenttia vastaajista olisi mieluummin jatkanut työskentelyä Empowerissa, mutta 72 prosenttia oli päinvastaista mieltä. Sopeutuminen irtisanoutumisen jälkeiseen uuteen elämänvaiheeseen ei ole tuottanut ongelmia suurimmalle osalle vastanneista (88 %).

Kuvio 19 Irtisanoutumisen herättämät ajatukset



7.3 Irtisanoutuneiden puheenvuoro

Strukturoitujen kysymysten lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus omin sanoin kertoa ajatuksiaan ja näkemyksiään Empoweriin, siellä työskentelyyn ja sieltä irtisanoutumiseen liittyen. Tätä varten esitin kaksi kysymystä, joista ensimmäinen oli (56) "Mikäli ennen irtisanoutumistanne olisi tapahtunut ihme ja olisitte saanut vapaat kädet muuttaa asioita/olosuhteita työpaikallanne Empower Oy:ssä, mitä olisitte muuttanut?". Toinen kysymys (57) kuului: "Mikäli teillä on palautetta kyselystä, jotain täydennettävää tai muuta asiaan liittyvää mielessänne, voitte vapaasti ilmaista näkemyksenne alla oleville riveille."

Molempiin kysymyksiin tuli runsaasti vastauksia. Niin sanottuun ihmekysymykseen (56) vastasi 68 prosenttia vastaajista mikä tekee yhteensä 90 vastausta. Sen lisäksi vastaajilla riitti sanottavaa toiseenkin vapaaseen kysymykseen (57), johon vastasi 30 prosenttia vastaajista eli vastauksia tähän tuli 39 kappaletta. Molempien kysymysten vastauksissa kosketeltiin samoja aihepiirejä, joten käsittelen niihin annetut vastaukset yhdessä.

Analysoin vastaukset järjestämällä ne ryhmiin esille tulleiden teemojen mukaan. Ryhmiä muodostui viisi ja niiden teemat ovat seuraavanlaiset: 1) Empowerin talous, 2) Organisaatorakenne, 3) Keskijohto ja lähiesimiehet, 4) Suhtautuminen työntekijöihin sekä 5) Mielipiteitä irtisanoutumisesta.

Vastauksia luettaessa on huomioitava kyselyyn vastanneiden osuus kaikista Empowerista vuosina 2010–2012 irtisanoutuneista. Heitä oli tuona ajanjaksona 513 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 132 (vastausprosentti 25,7). Vastaajien joukko saattaa olla valikoitunut ja siksi painotan, että seuraavassa esitetyt Empoweria koskevat kommentit ovat kyselyyn vastanneiden henkilökohtaisia mielipiteitä. En esitä kaikkia vastauksia yksitellen, vaan nivon irralliset lauseet kokonaisiksi kappaleiksi.

7.3.1 Yrityksen taloutta koskevat kommentit

Monissa vastauksissa otettiin kantaa Empowerin talouteen. Vastaajien näkemys entisen työnantajansa taloudellisesta tilanteesta oli varsin huono ja yritystä pidettiin raskaasti velkaantuneena. Taloustilanteen nähtiin vaikeuttavan yrityksen toimintaa esimerkiksi niin, että tavaran ostaminen oli laskujen maksamattomuuden vuoksi hankalaa. Huonon rahatilanteen myötä käyttöönotetut säästötoimet saivat vastaajien mukaan projektit myöhästymään ja käymään kannattamattomiksi myöhästymissakkojen vuoksi.

Osa vastaajista näki Empowerin taloudelliset vaikeudet laajemmassa mittakaavassa. Selitystä yrityksen taloustilanteelle etsittiin finanssikriisistä ja sen aikaansaamasta kassakriisistä, joka taas nähtiin vieneen huomion yrityksen kaikelta muulta toiminnalta. Myös alalla vallinneen kovan kilpailun ja tele-, sähkö- ja teollisuusalojen rakennemuutoksen oletettiin olevan syypäinä Empowerin huonoksi nähtyyn taloustilanteeseen.

Menemättä siihen, onko Empowerin tapaisen firman toiminta syy vaiko seuraus, niin varsin rankkaa rakennemuutostahan tuossa käytännössä toteutettiin tele-, sähkö- ja teollisuusaloilla. Jossain määrin saattohoitopaikka sieltä tulevalle ylimääräiselle väelle. Itse tulin aikoinaan taloon vapaaehtoisesti tietäen tulevan yritysoston, mutta kuinka paljon työhön sitoutumista/tyytyväisyyttä voi odottaa niiltä jotka tulivat taloon esim. vastoin tahtoaan ulkoistuksen mukana? "Muutoksen mahdollistaja" – siis luovaa tuhoa? Mutta siis mielenkiintoinen ympäristö, mutta hyvin raskas henkisesti, koska säädetään kannattavuutta käytännössä ihmisiä lisäämällä/poistamalla.

Empower ei täysin itse ole syypää omaan ahdinkoonsa. Alalla kaikilla suuremmilla palveluyhtiöillä taitaa mennä enemmän tai vähemmän huonosti. Isot tilaajaorganisaatiot saavat nyt mitä tilaavat ... Erittäin tiukka kilpailu yhdistettynä epäonnistuneisiin ja ERITTÄIN huonosti toteutettuihin organisaatiouudistuksiin, tehokkuusohjelmiin, rekrytointeihin, strategiaan valintoihin, hallitsemattomaan kasvuun, surkeaan seurantaan talouden puolella, suunnan ja fokuksen puuttumiseen, ICT-hankkeisiin, osastojen väliseen yhteistyöhön ja pääosin näistä johtuvat massiiviset talousvaikeudet

sekä aivan liian paha henkilöstön ja kriittisen, varsinkin kriittisten avainhenkilöiden pako ovat aiheuttaneet Empowerille pahasti iskuja. Toivon, että yhtiöstä löytyy vielä kykyä ja halua päästä nousu-uralle. Helppoa ei tule olemaan.

7.3.2 Organisaatiorakennetta koskevat kommentit

Organisaatiorakennetta koskevia kommentteja oli myös paljon. Kritiikki kohdistui varsin yksimielisesti johtajien suureen määrään; vastaajien mielestä johtajia ja päälliköitä oli työntekijöihin nähden aivan liikaa. Lisäksi johtajien maantieteellinen painottuminen pääkaupunkiseudulle nähtiin ongelmallisena. Johtajien ammattitaitoon ei luotettu eikä heidän uskottu aidosti huolehtivan työpaikan asioista. Epäoikeudenmukaisena pidettiin myöskin sitä, että toimipaikkoja lakkautettiin ja asentajia irtisanottiin, mutta "ylimääräisistä" johtajista ei kuitenkaan luovuttu. Luottamusta yrityksen johtoon murensi myös se, että johtajien nähtiin suosivan toinen toisiaan ja "samojen naamojen kiertävän vain eri paikoille".

Henkilöstö "pyramidi" käännetty oikein päin. Ei mikään firma voi toimia tuollaisella määrällä pelkkiä johtajia.

Organisaatiota olisi pitänyt supistaa yläpäästään, nyt oli päälliköitä aivan liikaa tuottavaan työhön nähden.

7.3.3 Keskijohtoa ja esimiehiä koskevat kommentit

Vastauksissa käsiteltiin useasti Empowerin keskijohtoa (esim. alue- ja projektipäälliköitä) ja lähiesimiehiä. Useimmiten kritiikin kärki kohdistui päälliköiden ja esimiesten ammattija ihmissuhdetaitoihin. Puutteita nähtiin myös joidenkin aluepäälliköiden käytännön töiden ymmärryksessä, kokemuksessa sekä kiinnostuksessa alaa kohtaan ylipäättään. Myös ikäkysymys nousi joissakin vastauksissa esille. Kun joidenkin mielestä esimiesten (ja myös työntekijöiden) ikääntyminen näyttäytyi kehityksen esteenä, olivat toiset pahoillaan siitä,

että pitkän työuran tuomaa kokemusta ei arvostettu. Esimiehiä kohtaan löytyi toki ymmärrystäkin ja heille toivottiin lisää tukea ja koulutusta.

Ei sellaisia henkilöitä sekoittamaan töitä jotka ei siitä ymmärrä!

Lähiesimiehelle ihmissuhdetaitoja tai ns. pelisilmää.

Alussa Empulla oli mielekästä olla, esimies oli innostava ja osaava, mutta sitten henkilöstömuutokset toivat mielestäni taidottomia esimiehiä aluepäällikkötasolle saakka, jolla ei ollut kiinnostusta ko. alaan.

Olisin antanut kenkää lähimmälle esimiehelle ja joillekin työntekijöille ja palkannut tilalle nuorempia ja tehtävänsä osaavia tekijöitä. Toiminta oli vielä 80-luvulla.

Olisin irtisanonut esimieheni, henkilö oli väärä ja epäpätevä tehtävänsä eikä tullut alaistensa kanssa toimeen. Lisännyt työnjohtajien koulutusta ja tukemista.

Esimiehillä ei ollut kunnossapidon kokemusta. Projektipäälliköt siirsivät vastuun työntekijöille, itse "häviten".

7.3.4 Organisaatiokulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa koskevat kommentit

Useissa vapaissa vastauksissa otettiin kantaa Empowerin tapaan suhtautua työntekijöihinsä. Paljon kritiikkiä esitettiin yrityksen palkkapolitiikkaa kohtaan. Palkkausta pidettiin riittämättömänä ja epäoikeudenmukaisena eikä sen nähty vastaavan todellista työpanosta. Joidenkin mielestä palkanmaksussa ei noudatettu työehtosopimusta esimerkiksi matkakorvausten suhteen. Vastauksissa nousi esille myös toive siitä, vuokratyösuhteet olisi muutettu vakituisiksi työsuhteiksi. Muutamissa vastauksissa toivottiin, että työtehtäviä olisi ollut enemmän, ja että ne olisivat olleet monipuolisempia. Jokunen olisi myös lisännyt Empowerilla ollessaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Henkilöstöön kohdistuvaa arvostusta ja välittämistä kaivattiin melko

yleisesti. Jotkut olisivat toivoneet suurempaa panostusta henkilöstön hyvinvointiin ja halunneet parantaa ilmapiiriä lisäämällä positiivisuutta, avoimuutta ja "tsemppausta". Työkuormia olisi haluttu jakaa palkkaamalla lisää asentajia ja jakamalla töitä uudelleen. Jotkut vastaukset olivat varsin käytännönläheisiä:

Parempia kulkuneuvoja tielle ja maastoon.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on käytettävä enemmän aikaa.

Työvaatteet, puhelimet yms. hommataan heti kun uusi työntekijä saapuu eikä 4 kk päästä.

Jatkuvat yt:t (yhteistoimintaneuvottelut) ja organisaatiomuutokset koettiin raskaiksi ja ne oltaisiin haluttu lopettaa. Jotain ajan henkeä kuvastavaa on seuraavassa kommentissa:

Omalla työpaikallani en olisi mitään kummempaa osannut muuttaa, töitä tehtiin pienellä porukalla ja hyvällä hengellä. Näiden täysin kasvottomien pääomasijoittajien kyydissä tavallinen työntekijä on vailla mahdollisuuksia vaikuttaa oman työuransa jatkumiseen.

Empowerin "kulta-ajat" nähneenä on jopa sääli, että kaikki loppui näin. Pahaa sanaa siitä työnantajasta ei kuitenkaan ole.

7.3.5 Mielipiteitä irtisanoutumisesta

Viides vapaissa vastauksissa esiintynyt tema koski irtisanoutumista itsessään, siihen johtaneita syitä ja siihen liittyneitä tunteita. Tässä kappaleessa esitetyt vastaajien kommentit olisivat yhtä hyvin sopineet edellisten teemojen yhteyteen, mutta halusin koota ne saman otsikon alle, sillä tässä esitettyjä vastauksia yhdistää edellisiä henkilökohtaisempi sävy.

Yrityksen heikoksi koettu taloustilanne vaikutti näiden vastausten perusteella olleen merkittävä syy Empowerista lähtemiselle, haluttiin "hypätä uppoavasta laivasta". Syyksi lähtemiselle mainittiin myös töiden loppuminen tai väheneminen Empowerin menetettyä sopimuksensa kilpailijalle. Alalla vallitseva toimintatapa, jossa sopimukset kilpailutetaan työntekijän näkökulmasta lyhyin aikavälein, oli joissakin tapauksissa syynä työpaikan vaihtoon:

Irtisanoutumiseni johtui alalle syntyneestä kilpailutilanteesta, jossa palvelutyöt voittaneiden urakoitsijoiden kanssa tehdään 2-3 vuoden sopimuksia. Mielestäni tämä epävarmuus ja tulevaisuudessa todennäköinen siirtyminen urakoitsijalta toiselle uutena työntekijänä ei houkutellut! Halusin itse pitää "ohjaket käsisssäni", enkä joutua tilanteeseen jossa minulle sanotaan: "ota tai jätä". (Mahdollisesti palkan ja työehtojen heiketessä siirrosta toiseen.) Arvostan "varmaa" työpaikkaa ja nykyisessä työpaikassa arvostetaan osaamistani.

Yrityksessä vallinnut tapa suhtautua työntekijöihin ja johtamisessa koetut puutteet nousivat esille jo aiemmin. Myös vapaista vastauksista oli havaittavissa pettymys, jota vastaajat tunsivat entistä työnantajaansa kohtaan.

Olisi Empowerin kannattanut olla kiinnostuneita työntekijöistään silloin kun olivat vielä töissä firmassa. Ja ottaa vakavasti työntekijöiden mielipiteet.

Itse olisin sairastunut henkisesti jos en olisi lähtenyt pois. Yrityksessä on töissä paljon ammattitaitoista, loistavaa porukkaa, joka kärsii huonosta johtamisesta ja tietyn porukan vallankäytöstä.

On yli vuosi siitä kun lopetin Empossa, mutta edelleen näen firmaan liittyviä painajaisia.

... eikä työnantaja sanonut edes näkemiin 30 vuoden työuran jälkeen.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät saavat työntekijän vapaaehtoisesti irtisanoutumaan ja jättämään työpaikkansa ja vastaavasti, mitkä tekijät työpaikalla puoltavat työpaikassa pysymistä. Lähtemiseen johtaneita syitä mittasin 22 väittämää sisältäneellä kysymyspatterilla, jossa vastaajien oli mahdollisuus valita omaan lähtöhalukkuuteensa vaikuttaneet asiat. Työpaikalle jäämishaluja mittasin vastaavalla 22-kohtaisella kysymyspatterilla. Vastaajilla oli myös mahdollisuus omin sanoin tuoda esiin sellaisia Empoweriin ja irtisanoutumiseensa liittyneitä asioita, joihin ei strukturoiduissa kysymyksissä kysytty. Lisäksi selvitin vastaajien näkemyksiä työstä ja työelämästä yleensä voidakseni verrata tärkeiksi koettuja arvoja siihen, miten ne toteutuivat vastaajien työssä ja työolosuhteissa Empowerilla.

Vastaajille oli työssä tärkeintä sen mielenkiintoisuus, hyvä työilmapiiri ja työpaikan turvallisuus. Lisäksi vastaajat pitivät tärkeinä mahdollisuutta kehittyä työssään ja hyviä tuloja. Vastaajien tärkeinä pitämät asiat toteutuivat heidän Empowerilla työskennellessään vain osittain. Työpaikkansa koki turvallisiksi vain vajaa kolmannes vastaajista ja tulojaan piti hyvinä ainoastaan neljännes vastaajista. Parhaiten vastaajien arvoja vastasi toive työn mielenkiintoisuudesta ja mahdollisuus työssä kehittymiseen. Nämä eivät kuitenkaan riittäneet pitämään työntekijöitä kiinni työpaikassaan.

Uusi työmahdollisuus muualla sai useimmat jättämään työpaikkansa Empowerilla. Tämä onkin melko itsestäänselvää, jos oletetaan, että vanha työpaikka jätetään vasta siinä vaiheessa, kun uusi työ on jo löytynyt. Kiinnostavampaa onkin kysymys siitä, miksi vanha työpaikka halutaan jättää. Empowerin tapauksessa merkittävimminä lähtemisen syinä olivat yrityksen epätyytyttäväksi koettu johtamistapa ja epävarmana pidetty taloudellinen tilanne. Työntekijöitä useammin nämä näyttävät olleen toimihenkilöiden irtisanoutumisen taustalla. Taloustilanteen lisäksi epävarmana pidettiin työsuhdetta. Enemmistö pelkäsi lomautusta ja yli puolet pelkäsi myös irtisanomista. Työn sisältöihin liittyvien

epätoivottujen muutosten uhkaa koettiin yleisesti. Työpaikka Empowerilla haluttiin jättää myös epätyytyttävän palkan ja organisaatiossa tapahtuneiden lukuisten muutosten vuoksi. Organisaatiomuutokset vaikuttivat erityisesti toimihenkilöiden haluun lähteä työpaikastaan.

Vastanneita piti työpaikassaan kiinni ennen kaikkea työtoverit. Vain neljännes vastaajista oli sitä mieltä, ettei työtoverisuhteilla ollut merkitystä työpaikan jättämistä harkitessa. Työtehtävät ja työn sisältö vaikuttivat myös haluun jäädä Empowerille, samoin siellä luodut sosiaaliset verkostot. Jonkin verran oli vaikutusta myös työpaikan ilmapiirillä ja sijainnilla.

8.2 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksen alkuperäisenä empiirisenä asetelmana oli työpaikan jättäneiden ja nykyisten työntekijöiden vertaaminen. Tarkoituksena oli selvittää, poikkeavatko työpaikan jättäneiden näkemykset Empowerista ja heidän työhön liittyvät arvostuksensa töissä edelleen olevien näkemyksistä. Samoin tarkoitus oli selvittää, kuinka paljon nykyisessä henkilöstössä on sellaisia, joiden näkemykset, tavoitteet ja elämäntilanne vastaavat työpaikan jättäneitä tai joiden organisaatioon sitoutuminen on niin heikolla tasolla, että voidaan olettaa heidän harkitsevan työpaikan vaihtoa. Tällainen tutkimus olisi kuitenkin vaatinut siinä määrin enemmän ajallisia ja määrällisiä panostuksia, ettei siihen ollut pro gradu -tutkielman puitteissa mahdollisuutta.

Tässä olisikin jatkotutkimuksen paikka. Olisi kiinnostavaa ja tutkimuksen kohteena olleen yrityksenkin kannalta tärkeää tietää, kuinka sitoutunutta nykyinen henkilöstö on ja mikä Empowerissa edelleen työskenteleviä pitää työpaikassaan kiinni samaan aikaan kun työtoverit viereltä lähtevät ja vaihtavat työpaikkaa. Ovatko työpaikalle jääneet sitoutuneempia yritykseen vai eivätkö he kenties koe organisaatiomuutoksia ja taloudellista epävarmuutta yhtä raskaasti kuin työpaikkansa jättäneet kollegansa? Suhtautuuko nykyinen henkilöstö myönteisemmin yrityksen johtamistapaan kuin ne, jotka vaihtoivat työpaikkaa? Entä miten vaikuttaa koko ajan heikkenevä työmarkkinatilanne mahdollisesti lähtöä harkitsevien uskoon saada uutta työtä?

Perimmäisenä kiinnostuksen kohteenani olisi löytää vastaus alussa esittämääni kysymykseen: miten sovittaa samaan kuvaan sitoutumishaluttomaksi ennustettu työelämä ja turvallista, pysyvää työsuhdetta edelleen toivova työntekijä?

8.3 Johtopäätökset

Homin ja Griffethin irtisanoutumisprosessia kuvaavassa mallissa lähtöaikeisiin vaikuttavia komponentteja oli kolme: tyytyväisyys, organisaatiositoutuminen ja työmarkkinat. Työssä pysymiseen vaikuttavat eniten komponenteista kaksi ensimmäistä eli tyytyväisyys työhön ja erityisesti sitoutuminen työpaikkaan. Työntekijä voi olla tyytyväinen työhönsä, mutta hylkää siitä huolimatta työpaikkansa, koska voi jatkaa työnsä tekemistä toisella työnantajalla. Shore ja Martin päätyivät omassa tutkimuksessaan samaan lopputulemaan; tyytyväisyys ei ehkäise lähtöaikeita, ellei työntekijä ole sitoutunut organisaatioon.

Edellä mainitut teoriat tuntuvat pitävän paikkansa myös Empowerin tapauksessa. Lähteneistä työntekijöistä 62 prosenttia oli työhönsä melko tai hyvin tyytyväisiä, kun taas (melko) sitoutuneista heistä oli vain vajaa kolmannes. Tyytyväisyydestä huolimatta työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon heikkeni ratkaisevasti niin, että he mieluummin lähtivät kuin jäivät yritykseen.

Empowerissa työntekijöiden sitoutumisen katkaisi tyytymättömyys yrityksen johtoon. Tyytymättömyys kohdistui ennen kaikkea yrityksen ylimpään johtoon ja vähemmän lähiesimieheen. Johdon nähtiin suosivan omaa etuaan sen sijaan, että se olisi ajatellut työpaikan tai työntekijöiden parasta. Johdon johtamistaitoihin ei luotettu ja sen nähtiin itse aikaansaaneen yrityksen heikon taloudellisen tilanteen muun muassa virheellisillä organisaatiouudistuksilla ja huonolla taloudenpidolla.

Lienee yleisesti hyväksytty ajatus, että yrityksen taloudellinen menestys on sidoksissa työntekijöiden hyvinvointiin. Kun henkilöstö voi hyvin, se on motivoitunutta ja aikaansaavaa, ja näin vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Kytös toimii myös toisinpäin. Satu Ojala ja Pertti Ojavuori (2012) ovat tutkineet, millä tavalla työntekijöiden

kokemukset omasta hyvinvoinnistaan ja heidän näkemyksensä organisaation taloudellisesta tilanteesta kohtaavat. Tuloksena oli yksiselitteinen yhteys näiden kahden välillä. Työntekijät voivat sitä paremmin, mitä vakaampana ja turvatumpana he pitävät työpaikkansa taloutta. Erityisen selvänä yhteys näkyy yksityisellä sektorilla, jossa työntekijöiden kokema työhyvinvointi pienenee jyrkästi, kun arvio työpaikan taloudellisesta tilanteesta heikkenee.

Empowerista lähteneistä 90 prosenttia piti yrityksen taloudellista tilannetta epävarmana. Vain 1 prosentti vastaajista näki taloudellisen tilanteen täysin vakaana ja turvattuna. Lukuja voi verrata Tilastokeskuksen viimeisimpään Työolotutkimukseen vuodelta 2008, jolloin työpaikkansa taloudellista tilannetta piti täysin vakaana ja turvattuna 43 prosenttia palkansaajista ja epävarmana 14 prosenttia palkansaajista. On kuitenkin muistettava, että Työolotutkimuksen aineisto on kerätty ennen taloustaantumaa, jolloin arviot saattoivat olla positiivisempia, kuin jos niitä kysyttäisiin nyt.

Empowerin johtamistapaan kohdistuva kritiikki liittyi taloustilanteen lisäksi organisaatiossa jatkuvasti meneillään olleisiin muutoksiin. Muutokset ilmoitti lähtönsä syyksi kolme viidestä Empowerin jättäneestä. On selvää, että jos maailma yrityksen ympärillä muuttuu, on myös yrityksen muututtava maailman mukana. Silti voi olla aiheellista kysyä, ovatko kaikki muutokset tarpeellisia ja etenkin, ovatko ne onnistuneita.

Muutoksia voidaan luokitella eri tavoin. Ne voidaan jakaa esimerkiksi tavoitteellisiin, harvoin tapahtuviin episodimaisiin muutoksiin, jotka perustuvat yrityksen sopeuttamiselle toimintaympäristön vaatimuksiin, sekä jatkuviin muutoksiin, jotka perustuvat kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Yksilöille aiheutuvia seurauksia korostettaessa voidaan puhua kriisimuutoksista, joita ovat tyypillisimmin konkurssit, saneeraukset ja usein fuusioihin liittyvät lomautukset. (Huuhtanen 2002, 281.) Fuusio vaikuttaa organisaation rakenteisiin radikaalisti ja sen myötä ainakin osa rakenteista korvautuu uusilla. Muutoksia tapahtuu myös henkilöstön määrässä ja työehdoissa. Lisäksi työnantajan ja työntekijän väliset psykologiset sopimukset raukeavat tai saavat uusia merkityksiä.

Muutokset nostavat esiin kysymyksiä työsuhteen turvallisuudesta, luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Emt., 284.)

Charles Heckscherin (ref. Alasoini 2007, 114) mielestä yritysten uudelleenjärjestelyt ja organisaatioiden keventämiset eivät useinkaan johda toivottuihin vaikutuksiin. Heckscherin mukaan syynä on se, että organisaatiomuutosten myötä ei pureta vain johdon ja henkilöstön välisiä luottamussuhteita, vaan myös henkilöstön sisäisiä verkostoja, joiden varaan organisaatiomallin toimivuus aiemmin perustui. Ja kuten Kimmo Kevätsalo (1999) toteaa, hierarkia ei ole kone, vaan joukko eläviä ihmisiä, jotka yrittävät toteuttaa omaa selviytymisen eetostaan.

Lähes kaikille kyselyyn vastanneille entisille empowerilaisille turvattu työpaikka oli tärkeää tai erittäin tärkeää. Työsuhteen jatkumiseen liittyvä epävarmuus olikin neljänneksi yleisin työpaikan jättämisen syy. On helppo kuvitella miten organisaatiomuutokset yhdistettynä epävarmaan taloustilanteeseen koettelevat kenen tahansa työntekijän turvallisuuden tunnetta. Muutokset herättävät hämmennystä ja huolta omasta tilanteesta, kohtalo on toisten käsissä. Kelpaako vielä, jatkuuko työ, missä muodossa ja millä ehdoilla, tehdäänkö päätökset oikeudenmukaisesti?

Oikeudenmukaisesti toimivassa organisaatiossa työntekijät kokevat voivansa luottaa esimiehiinsä ja yrityksen johtoon. Kimmo Kevätsalo (1999) esittää, että koska työnantajan taloudelliset ja valtaresurssit ovat ratkaisevasti suuremmat kuin palkansaajalla, on heidän välisensä tasa-arvoiselta näyttävä sopimus mahdollinen vain kun sopimusosapuolten välillä vallitsee sellaista luottamusta ja hyvää tahtoa, joka ei virallisesti sopimukseen kuulu. Kevätsalon mukaan epäluottamuksen perusta on työvoiman osto- ja myyntisuhteessa. Työnantaja ei voi tietää kuinka paljon voi puristaa alaisesta työpanosta eikä työntekijä voi tietää kuinka arvokas hän on työnantajalle. Mitä alempana työntekijä on työhierarkiassa, sitä tietoisempi hän on siitä, että häntä käsitellään vaihtuvana kustannuksena, ei välttämättömänä resurssina.

Työsopimusosapuolten välisessä, sopimukseen virallisesti kuulumattomassa luottamuksessa ja hyvässä tahdossa on kysymys psykologisesta sopimuksesta. Tämä sopimus rikkoutuu, kun työnantaja ei voi tarjota varmaa työsuhdetta uskollisuuden vastineeksi. Työntekijöiden halu pysyä mahdollisimman pitkään samassa työpaikassa on ristiriidassa sen koko ajan taustalla piilevän vaaran kanssa, että milloin tahansa voi käydä työnantajalle tarpeettomaksi.

Kun yrityksen toiminnassa on ongelmia, on taloustieteilijä Albert O. Hirschmanin (1970) mukaan asiakkailta ja organisaation jäsenillä eli työntekijöillä kaksi vaihtoehtoa: exit ja voice. Asiakkaat lakkaavat ostamasta yrityksen palveluita ja työntekijät irtisanoutuvat (exit) tai sitten he käyttävät ääntään (voice) ja ilmaisevat tyytymättömyytensä osoittamalla sen johdolle, muille työntekijöille tai kenelle tahansa, joka on valmis kuuntelemaan. Tutkimukseen osallistuneet entiset empowerilaiset käyttivät exit-vaihtoehtoa ja jättivät työpaikkansa.

Työpaikan vaihtamisella näyttää olleen myönteisiä vaikutuksia useimmille lähtijöille. Selvästi enin osa heistä kertoi olevansa tyytyväinen lähtöpäätökseensä ja viihtyvänsä uudessa työssään hyvin tai erinomaisesti. Voiko näin suurella vaihtuvuudella olla myönteisiä vaikutuksia myös yritykselle? On mahdollista, että lähteneiden työntekijöiden myötä yritys säästää työvoimakustannuksissa edellyttäen, ettei uutta työvoimaa tarvitse rekrytoida yhtä paljon kuin on lähtijöitä. Uudet työntekijät voivat tuoda tullessaan uutta osaamista ja tuoretta ajattelua. Yritykseen jäävät työntekijät puolestaan voivat saada mahdollisuuden siirtyä uusiin tehtäviin ja edetä urallaan. Toisaalta uusien työntekijöiden rekrytointi on kallista ja aikaavievää. Vanhan työntekijän lähdettyä ja uutta henkilöä etsittäessä ja perehdyttäessä sekä tuottavuus että palvelun laatu voivat laskea. Työtovereiden suuri vaihtuvuus voi lisätä myös yritykseen jääneiden lähtöhaluja ja samalla vähentää työhaluja. Voidaan lisäksi olettaa, että yrityksen maine työnantajana ja luotettavana yhteistyökumppanina kärsii työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi.

Aiempien tutkimusten mukaan muun muassa seuraavat asiat heikentävät työntekijöiden sitoutumista yritykseen: työsuhteen epävarmuus, tyytymättömyys esimiehen toimintaan,

kiireen haittaavuus, muutokset organisaatiossa, puutteelliseksi koettu palkkaus, liiallinen työn määrä, irtisanomiset organisaatiossa, koettu irtisanomisuhka sekä epäluottamus yrityksen johtoon. Myös tämä tutkimus osoitti, kuinka edellä mainitut asiat eivät pelkästään heikennä sitoutumista, vaan saavat työntekijät todella jättämään työpaikkansa.

Kysyin johdannossa miten valmiita ihmiset todella ovat vaihtamaan työpaikkaansa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vastaan, että he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaansa, jos on pakko. Mutta mieluummin ei. Tai ainakin hyvästä syystä. Työpaikan vaihtaminen on normaali osa työelämää, mutta ajaako työntekijää siihen kehittymisen ja eteenpäin menemisen halu vai pakko, joka syntyy työhyvinvointia uhkaavista olosuhteista? Jatkuva turbulenssi pyörittää ihmisiä yritykseen sisään ja yrityksen sisällä, mutta myös sieltä ulos. Kun työntekijä on tehnyt lähtöpäätöksensä, häntä ei tunnu pidättelevän työpaikalla enää mikään, vain työtoverit ja hekin hatarasti. Yrityksen hyvät aikeet ja työilmapiirin parantamiseen tähtäävä henkilöstöpolitiikka eivät riitä, elleivät ne konkretisoidu luottamusta ja turvallisuutta edistävinä käytännön toimina. Ihan oma kysymyksensä onkin se, miten yritysten on mahdollista pysyä vakaina ja turvallisina epävakailta markkinoilla.

Should I stay or should I go now?

If I go there will be trouble

An' if I stay it will be double.

Should I stay or should I go now?

- The Clash -

9 LÄHTEET

Ahonen, G. (1998) Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.

Alasoini, T. (2006) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45. Helsinki: Tykes.

Alasoini, T. (2007) Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen - hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 106-120.

Alasoini, T. (2010) Sovitaanko uusiksi? Psykologisen sopimuksen muotoilu. Teoksessa Suoranta, A. & Anttila, A-H. (toim.) Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka. Tampere: Vastapaino, 131-140.

Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99-118.

Antila, J. (2006) Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Työpoliittinen tutkimus 305.

Asp, E. & Peltonen M. (1991) Työelämän sosiologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Empower-konsernin vuosikertomukset vuosilta 2006-2011.

Happonen, M., Mauno, S., Kinnunen, U., Nätti, J. & Koivunen, T. (1996) Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995-96 neljässä organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Hirschman, A. (1970) Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge, Massachusetts and London: Harward University Press.

Holvas J. & Vähämäki J. (2005) Odotustila. Pamfletti uudesta työstä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995) Employee Turnover. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Huhtanen, P. (2002) Työyhteisön muutos. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 280-294.

Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvensivu, A. (2010) Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? 2. painos. Tampere: Tampere University Press.

Kevätsalo, K. (1999) Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2013) Työolobarometri 2012. Ennakkotietoja. Syksy 2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia T. & Melin H. (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 2006:314, 99-178.

Mamia, T. (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.) Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 18-53.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997) Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012) Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 23-40.

Riikonen, E., Tuomi K., Vanhala S. & Seitsamo J. (2003) Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saloniemi, A. & Virtanen, P. (2008) Joustavan huomisen varjossa? Teoksessa Heiskanen T., Leinonen M., Järvensivu A. & Aho S. (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press, 78-108.

Saloniemi, A. & Väisänen, A. (2012) Epävarmuuden merkitykset ja turvallisuuden ehdot muuttuvassa työelämässä. Tampereen yliopiston Porin yksikön julkaisuja 2012:5.

Siltala, J. (2007) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.

Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005) Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa P. Jokivuori (toim.), Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva kustannus, 133-146.

Syrjälä, J. (2006) Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Turunen, T. (2012) Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Helsinki: Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4.

Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työvoimapolitiittinen tutkimus 2007: 325. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, R. (2007) Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 185-197.

Internetlähteet

Empower-konsernin www-sivut. Viitattu 13.3.2014. <http://www.empower.eu/web/fi/>

Energia-alan työmarkkinat 2020. Skenaario. Energiateollisuus. Viitattu 17.2.2014. http://energia.fi/sites/default/files/Tiedote_39-2010_liite_-_Työmarkkinaskenaario_2020.pdf

Felps, W., Mitchell T.R., Hekman D.R., Lee, T.W., Holtom, B.C. & Harman, W.S. (2009) Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. Viitattu 21.8.2013. <http://amj.aom.org/content/52/3/545.short>

Lee, W-J. (2008) A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas. Viitattu 2.3.2013. http://scholar.google.com/scholar?q=a+pilot+survey+of+turnover+intention+and+its+determinant+wonjae+lee&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=WRkzUa2bFefV4gSY-4GYCA&ved=0CC0QgQMwAA>

Liu, D., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Holtom, B.C. & Hinton, T. Job Satisfaction Growth and Voluntary Turnover: A Dynamic Multilevel Investigation. Viitattu 1.12.2013.
<http://www.roa.unimaas.nl/seminars/pdf2011/Tom%20Lee%20Paper.pdf>

Morrell, K., Loan-Clarke J. & Wilkinson A. (2004) Organizational Change and Employee Turnover. Viitattu 11.9.2013. http://www.researchgate.net/publication/29464851_Organisational_change_and_Employee_Turnover/file/d912f5112e15a16f6b.pdf

Pärnänen A. & Sutela H. (2011) Työn tekemisen uudet muodot ja tilastot. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 4/2011. Viitattu 23.3.2013.
http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_002.html>

Shore, L. & Martin, H.J. (1989) Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. Viitattu 6.12.2013. http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/job_satisfaction_and_org_commitment.pdf

Yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta. Edilex. Viitattu 19.8.2014.
<http://www.edilex.fi/kilaohje/toimikert>

10 LIITTEET

Liite 1

Kysely Empowerilta vuosina 2010-2012 irtisanoutuneille

Vastausohjeet: Kyselyssä esitetään pääasiassa monivalintakysymyksiä, joissa useasta vaihtoehdosta valitaan sopivin tai oikein. Osa kysymyksistä esitetään ns. kysymyspattereina, joissa toistuvat samanlaiset vaihtoehdot riveittäin. Huomatkaa vastata jokaiseen kohtaan (eli jokaiselle riville). Yksittäisissä monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot esitetään allekkain. Monivalintakysymyksiin vastataan ympyröimällä sopivan tai teille oikean vaihtoehdon numero. Joihinkin kysymyksiin vastataan kirjoittamalla vastaus (useimmiten numero) sille varatulle viivalle. Muutamat näistä ohjeista poikkeavat kysymykset on ohjeistettu kysymyksen yhteydessä. Huomatkaa, että joidenkin monivalintakysymysten vastausvaihtoehtojen vieressä on kehoitus ”siirtyä kysymykseen XX”. Tämä tarkoittaa, että voitte hypätä suoraan ko. kysymykseen ja jatkaa kyselyä siitä eteenpäin. Jos tällaista kehotusta ei ole, jatkakaa seuraavasta kysymyksestä.

Toivomme, että pyritte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, mutta kysymyksiin saa jättää vastaamatta, jos se tuntuu erityisen hankalalta tai työläältä. Tutkimuksen kannalta vaillinaisestikin täytetyt ja palautetut kyselylomakkeet ovat arvokkaampia kuin kokonaan palauttamatta jätetyt.

A. Yleisesti työtä koskevia mielipidekysymyksiä

Ansiotyön asema ja merkitys vaihtelevat ihmisten ja elämäntilanteiden mukaan. Seuraavat kysymykset liittyvät siihen miten te itse koette työn merkityksen.

1. Kuinka tärkeinä henkilökohtaisesti pidätte seuraavia asioita työssä? Kuinka tärkeää teille itsellenne on: Vastatkaa ympyröimällä sopivimman vaihtoehdon numero jokaisessa kohdassa.

	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Ei tärkeä eikä merkityksellinen	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
a) turvattu työpaikka?	1	2	3	4	5	9
b) hyvät tulot?	1	2	3	4	5	9
c) hyvät etenemismahdollisuudet?	1	2	3	4	5	9
d) työn mielenkiintoisuus?	1	2	3	4	5	9
e) työn itsenäisyys?	1	2	3	4	5	9
f) mahdollisuus auttaa toisia?	1	2	3	4	5	9
g) työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys?	1	2	3	4	5	9
h) mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin?	1	2	3	4	5	9
i) työn vähäinen rasittavuus?	1	2	3	4	5	9
j) mahdollisuus kehittää omia taitojaan ja osaamistaan?	1	2	3	4	5	9
k) hyvä työilmapiiri ja mukavat työtoverit?	1	2	3	4	5	9
l) omaan ammattiin kohdistuva arvostus?	1	2	3	4	5	9

2. Mitä mieltä olette seuraavista työtä ja työelämää koskevista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Työ on vain keino ansaita rahaa, ei enempää.	1	2	3	4	5
b) Nauttisin ansiotyöstä, vaikka en tarvitsisikaan sen tuomaa rahaa.	1	2	3	4	5
c) Haluaisin pysyä saman työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään.	1	2	3	4	5
d) On aivan luonnollista, että työpaikkaa vaihdetaan useamman kerran työuran aikana.	1	2	3	4	5
e) Työpaikan vaihtaminen on aina henkisesti raskas prosessi.	1	2	3	4	5
f) Juuri kukaan ei voi olla nykyisin täysin varma työpaikkansa pysyvyydestä.	1	2	3	4	5
g) Työnteko on tärkeintä ihmisen elämässä.	1	2	3	4	5

B. Nykyiseen ja entiseen työpaikkaan sekä työuraan liittyvät kysymykset

Seuraavat kysymykset liittyvät entiseen ja nykyiseen työpaikkaanne. Näitä ja muita ns. taustakysymyksiä tarvitaan vastausten tilastolliseen ryhmittelyyn ja vertailuun. Tutkijat eivät missään tilanteessa pyri selvittämään näiden tai muiden kysymysten perusteella vastaajien henkilöllisyyttä. Muistutettakoon myös, että tutkimusaineistoa ei luovuteta muiden kuin tutkijoiden käyttöön (esim. Empowerille).

3. Mikä oli ammattinimikkeenne viimeisimmässä työtehtävässänne Empowerilla ennen irtisanoutumista?

1. Tietoliikenneasentaja, verkkopalveluasentaja tai vastaava
 2. Sähköverkkoasentaja tai vastaava
 3. Sähköasentaja tai vastaava
 4. Muu asentaja (esim. koneasentaja)
 5. Suunnittelija tai vastaava
 6. Johtaja tai muu ylempi päällikkö
 7. Työnjohtaja, tiimipäällikkö tai muu alempi päällikkö
 8. Tietoliikenneasiantuntija tai muu asiantuntija
 9. Dokumentoija
 10. Assistentti, tilauskäsittelijä, palkanlaskija tai muu hallintoammatti
 11. Rakennusmies tai vastaava
 12. Muu ammatti, mikä?
-

4. Oliko viimeisin työsuhteenne Empowerilla sovittu toistaiseksi voimassa olevaksi vai määräaikaiseksi?

1. Toistaiseksi voimassa olevaksi
2. Määräaikaiseksi

5. Mikä seuraavista kuvauksista vastasi parhaiten ammattiasemaanne Empowerilla?

1. Työntekijä
 2. Alempi toimihenkilö
 3. Esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö
 4. Asiantuntija-asemassa oleva ylempi toimihenkilö
 5. Johtoasemassa oleva ylempi toimihenkilö
 6. Muu, mikä?
-

6. Mikä oli divisioona, jossa työskentelitte Empower Oy:ssä?

1. Verkkodivisioona
2. Teollisuusdivisioona
3. Siirtoverkkoprojektit-divisioona
4. Tiedonhallintadivisioona
5. Tukitoiminnot (konserni tai yhteiset palvelut)

7. Missä maakunnassa työpaikkanne Empowerilla sijaitsi?

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| 1. Etelä-Karjala | 10. Pirkanmaa |
| 2. Etelä-Pohjanmaa | 11. Pohjanmaa |
| 3. Etelä-Savo | 12. Pohjois-Karjala |
| 4. Kainuu | 13. Pohjois-Pohjanmaa |
| 5. Kanta-Häme | 14. Pohjois-Savo |
| 6. Keski-Pohjanmaa | 15. Päijät-Häme |
| 7. Keski-Suomi | 16. Satakunta |
| 8. Kymenlaakso | 17. Uusimaa |
| 9. Lappi | 18. Varsinais-Suomi |

8. Kuinka pitkä yhdensuuntainen työmatkanne Empowerilla työskennellessänne oli?

Kirjoittakaa matka kilometreinä alla olevalle viivalle. Mikäli työpaikkanne vaihteli (esim. työmaa ulkosalla), arvioikaa keskimääräinen työmatkanne.

_____ km

9. Mikäli olette nykyisin töissä, mikä seuraavista kuvauksista vastaa parhaiten ammattiasemaanne nykyisessä työssänne?

1. Työntekijä
2. Alempi toimihenkilö
3. Esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö
4. Asiantuntija-asemassa oleva ylempi toimihenkilö
5. Johtoasemassa oleva ylempi toimihenkilö
6. Muu, mikä?

10. Kuinka pitkä yhdensuuntainen työmatkanne on nykyisessä työssänne? Kirjoittakaa matka kilometreinä alla olevalle viivalle. Mikäli työpaikkanne vaihtelee (esim. työmaa ulkosalla), arvioikaa keskimääräinen työmatkanne.

_____ km

11. Kuinka monta vuotta olette kaikkiaan ollut ansiotyössä elämänne aikana? Työkokemus lasketaan 15-vuotiaasta lähtien.

_____ vuotta

12. Kuinka monta eri työpaikkaa teillä on ollut koko työuranne aikana?

13. Kuinka monta eri työsuhdetta teillä on ollut Empower Oy:ssä?

14. Kuinka monta vuotta yhteensä työskentelitte Empower Oy:ssä?

_____ vuotta

15. Miten tulitte alun perin töihin Empowerille?

1. Hakeuduin itse suoraan Empowerille.
2. Päädyin Empowerille yritysjärjestelyjen kautta. ➔ *Siirtykää kysymykseen 18*
3. Tulin muulla tavalla. Miten? ➔ *Siirtykää kysymykseen 18*

16. Miksi hakeuduitte tuolloin Empowerille töihin?

1. Halusin töihin nimenomaan Empower Oy:n organisaatioon.
2. Minulla ei ollut siihen erityistä syytä. ➔ *Siirtykää kysymykseen 18.*
3. Koska muuta tai parempaa työpaikkaa ei ollut tarjolla. ➔ *Siirtykää kysymykseen 18.*

17. Miksi halusitte nimenomaan Empowerille töihin? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto ympyröimällä vaihtoehdon numero.

1. Empowerilla oli hyvän työnantajan maine.
2. Työpaikka sijaitsi minulle hyvällä paikalla.
3. Halusin luoda uraa Empowerin organisaatiossa.
4. Palkkaus oli kilpailukykyistä.
5. Uskoin sen olevan hyvä paikka kehittyä ammatissani.
6. Työtehtävät olivat minua kiinnostavia.
7. Empowerilla työskenteli tuttaviani ja halusin samaan porukkaan.
8. Työsuhteet vaikuttivat vakailta ja turvatuilta.
9. Ajattelin Empowerin olevan hyvä "ponnahduslauta" työurallani.
10. Käsitykseni mukaan työntekijät pääsivät Empowerilla helpolla.
11. Minulle suositeltiin Empoweria työpaikkana.
12. Muusta syystä.
13. *En tiedä tai muista.*

C. Työn luonne Empowerilla

18. Miten seuraavat väitteet sopivat työhönne Empowerilla?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	<i>En osaa sanoa</i>
a) Työpaikkani oli turvattu.	1	2	3	4	5	9
b) Minulla oli hyvät tulot.	1	2	3	4	5	9
c) Palkkaukseni vastasi osaamistani ja työn vaativuutta.	1	2	3	4	5	9
d) Minulla oli hyvät etenemismahdollisuudet.	1	2	3	4	5	9
e) Työni oli mielenkiintoista.	1	2	3	4	5	9
f) Koin työni usein stressaavaksi.	1	2	3	4	5	9
g) Saatoin työskennellä itsenäisesti.	1	2	3	4	5	9
h) Minulla oli työssäni mahdollisuus kehittää taitojani ja osaamistani.	1	2	3	4	5	9
i) Ammattitaitoani arvostettiin.	1	2	3	4	5	9
j) Työpaikallani oli liian vähän työntekijöitä työtehtävien määrään nähden.	1	2	3	4	5	9
k) Työt olivat työpaikallani hyvin organisoituja	1	2	3	4	5	9
l) Koin tekeväni yhteiskunnallisesti hyödyllistä työtä.	1	2	3	4	5	9
m) Työn ja perheen vaatimusten yhteensovittaminen oli usein vaikeaa.	1	2	3	4	5	9
n) Koin työni fyysisesti raskaaksi.	1	2	3	4	5	9
o) Koin työni henkisesti raskaaksi.	1	2	3	4	5	9
p) Työaikani jousti niin, että tarvittaessa pystyin sovittamaan työaikani omien tarpeitteni mukaan.	1	2	3	4	5	9
q) Työajoissa oli liian paljon työtehtävistä tai työantajan vaatimuksista johtuvaa vaihtelua.	1	2	3	4	5	9

19. Kuinka hyödylliseksi ja tärkeäksi koitte työnne Empowerilla?

1. Erittäin hyödylliseksi ja tärkeäksi
2. Melko hyödylliseksi ja tärkeäksi
3. En kovinkaan hyödylliseksi ja tärkeäksi
4. En lainkaan hyödylliseksi ja tärkeäksi
9. *En osaa sanoa*

20. Miten paljon teillä oli työssänne mahdollisuus vaikuttaa:

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Ei lainkaan	<i>En osaa sanoa</i>
a) siihen mitä työtehtäviinne kuului?	1	2	3	4	9
b) työtahtiinne?	1	2	3	4	9
c) siihen, miten työt jaettiin työpaikalla ihmisten kesken?	1	2	3	4	9
d) työaikoihinne?	1	2	3	4	9

21. Koittekko työhönne Empowerilla liittyvän seuraavia epävarmuustekijöitä?

	Kyllä	Ei
a) siirto toisiin tehtäviin	1	2
b) lomautuksen uhka	1	2
c) irtisanomisen uhka	1	2
d) työkyvyttömyyden uhka	1	2
e) työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn	1	2
f) työn sisältöihin liittyvät epätoivotut muutokset	1	2

22. Arvioikaa työnne mielekkyyttä Empowerilla kouluarvosanoin (4–10).

23. Millainen Empowerin taloudellinen tilanne oli mielestänne?

1. Täysin vakaa ja turvattu
2. Jokseenkin vakaa ja turvattu
3. Hieman epävarma
4. Hyvin epävarma

D. Töiden organisointi, johtaminen ja työilmapiiri Empowerilla

24. Kuinka hyvin seuraavat töiden järjestämiseen liittyvät väittämät kuvaavat työtänne Empowerilla? Huomatkaa, että vastausvaihtoehdot ovat tässä erilaisia kuin useimmissa muissa kysymyspattereissa.

	Ei lainkaan pidä paikkansa	Ei juurikaan pidä paikkansa	Vaikea sanoa	Pitää jokseenkin paikkansa	Pitää täysin paikkansa
a) Työssäni oli tiukkoja aikatauluja.	1	2	3	4	5
b) Jouduin venymään toisten aikataulujen pettäessä.	1	2	3	4	5
c) Kiireen vuoksi minun oli vaikea paneutua asiakkaiden ongelmiin.	1	2	3	4	5
d) Jouduin usein keskeyttämään työni kyselyjen, puhelujen yms. vuoksi.	1	2	3	4	5
e) Toimimaton työnjako lisäsi kiirettä työpaikallani.	1	2	3	4	5
f) En ehtinyt tekemään töitä niin hyvin kuin olisin halunnut.	1	2	3	4	5

25. Kuinka hyvin viihdyitte työssänne Empowerilla?

1. Erittäin huonosti
2. Huonosti
3. Keskinertaisesti
4. Hyvin
5. Erittäin hyvin

26. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät näkemyksiinne Empowerista työpaikkana.

Vastatkaa kunkin väittämän kohdalla, oletteko sen kanssa samaa mieltä vai eri mieltä.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Työpaikallani vallitsi avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5
b) Tunsin ylpeyttä tekemästani työstä.	1	2	3	4	5
c) Työyhteisön jäsenet eivät välittäneet tietoja avoimesti toisilleen.	1	2	3	4	5
d) Tunsin voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin.	1	2	3	4	5
e) Omat ja työnantajani edut olivat pitkälti yhteneviä.	1	2	3	4	5
f) Suurin osa työtovereistani oli sanojensa mittaisia.	1	2	3	4	5
g) Palkat olivat sopusoinnussa kunkin työpanokseen.	1	2	3	4	5
h) Työpaikkani johto ei ollut aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä.	1	2	3	4	5
i) Usein työskentelin kovemmin kuin olisi ollut pakko, jotta työpaikkani menestyisi.	1	2	3	4	5
j) Organisaation johto tarkasteli työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin muu henkilöstö.	1	2	3	4	5
k) Valitettavan iso osa työtovereistani käytti hyväkseen toisten ongelmia parantaakseen siten omaa asemaansa.	1	2	3	4	5
l) Olin ylpeä siitä, että sain työskennellä Empowerilla.	1	2	3	4	5
m) Työpaikkani johto jakoi oikeudenmukaisesti kiitosta ja kritiikkiä alaisilleen.	1	2	3	4	5
n) Työpaikkani johto välitti alaistensa hyvinvoinnista.	1	2	3	4	5
o) Työpaikallani esiintyi juoruilua ja kateutta.	1	2	3	4	5
p) Olisin ollut hyvin onnellinen, jos olisin voinut työskennellä Empowerilla eläkkeelle asti.	1	2	3	4	5

27. Muutokset työpaikalla. Missä määrin seuraavat asiat omasta mielestänne muuttuivat Empowerilla viimeisen kahden työssäolovuotenne aikana (tai työssäoloaikanne, jos olitte vähemmän aikaa töissä)?

	Vähentyi paljon	Vähentyi jonkin verran	Pysyi ennallaan	Lisääntyi jonkin verran	Lisääntyi paljon
a) henkilöstön sisäiset ristiriidat	1	2	3	4	5
b) esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat	1	2	3	4	5
c) kilpailuhenki	1	2	3	4	5
d) uramahdollisuudet	1	2	3	4	5
e) työn määrä	1	2	3	4	5
f) työn vaatima ammattitaito	1	2	3	4	5
g) työtehtävien monipuolisuus	1	2	3	4	5
h) työn mielekkyys	1	2	3	4	5
i) työn rasittavuus	1	2	3	4	5
j) työn itsenäisyys	1	2	3	4	5

28. Seuraavat väittämät koskevat lähintä esimiestänne Empowerilla. Vastatkaa kunkin väittämän kohdalla, oletteko sen kanssa samaa mieltä vai eri mieltä.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Esimieheni tuki ja rohkaisi minua.	1	2	3	4	5
b) Esimieheni antoi kiitosta hyvistä työsuorituksista.	1	2	3	4	5
c) Esimieheni luotti työntekijöihinsä.	1	2	3	4	5
d) Esimieheni kannusti työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään.	1	2	3	4	5
e) Esimieheni kohteli ikääntyviä tasa-arvoisesti.	1	2	3	4	5
f) Esimieheni kuunteli alaistensa mielipiteitä tärkeissä asioissa.	1	2	3	4	5

29. Kuinka tyytyväinen olitte esimiehenne johtamistapaan?

1. Hyvin tyytyväinen
2. Melko tyytyväinen
3. Vaikea sanoa
4. Melko tyytymätön
5. Hyvin tyytymätön

30. Työelämässä voi ilmetä eriarvoista kohtelua tai syrjintää esimerkiksi palkkauksessa, työhönotossa, uralla etenemisessä tai koulutukseen pääsyssä. Havaitsitteko omassa työorganisaatiossanne Empowerilla tällaista syrjintää tai eriarvoista kohtelua ja koitteko sellaista itse? Vastatkaa ensin havaitsitteko Empowerilla eri asioihin perustuvaa syrjintää (vasemmanpuoleinen kyllä /ei -sarake). Mikäli vastasitte ”Kyllä”, vastatkaa myös koitteko itse tällaista syrjintää (oikeanpuoleinen kyllä /ei -sarake).

			Koin itse tällaista syrjintää.	
Havaitsin Empowerilla syrjintää, joka perustui...	Kyllä	En	Kyllä	En
a) ikään, kohdistuen erityisesti nuoriin?	1	2	1	2
b) ikään, kohdistuen erityisesti vanhoihin?	1	2	1	2
c) sukupuoleen, kohdistuen erityisesti naisiin?	1	2	1	2
d) sukupuoleen, kohdistuen erityisesti miehiin?	1	2	1	2
e) poliittisiin mielipiteisiin tai toimintaan ay-liikkeessä?	1	2	1	2
f) perheellisyyteen tai raskauteen?	1	2	1	2
g) suosikkijärjestelmiin?	1	2	1	2

31. Henkisellä väkivallalla tai työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta. Esiintyikö Empowerilla mielestänne tällaista toimintaa esimiesten, työtoverien tai asiakkaiden taholta?

1. Ei lainkaan
2. Joskus
3. Jatkuvasti

32. Jouduitteko itse Empowerilla työskennellessänne tällaisen työpaikkakiusaamisen tai vastaavan toiminnan kohteeksi:

	En koskaan	Satunnaisesti	Usein
a) esimiesten taholta?	1	2	3
b) työtoverien taholta?	1	2	3
c) asiakkaiden taholta?	1	2	3

E. Oma koulutus ja osaaminen

33. Mikä on ylin suorittamanne koulutustaso?

1. Kansakoulu (vähemmän kuin peruskoulu)
2. Peruskoulu
3. Ammattikoulu tai -kurssi
4. Lukio tai ylioppilas
5. Opistotason ammatillinen koulutus
6. Ammattikorkeakoulu
7. Korkeakoulu, alemman asteen tutkinto
8. Korkeakoulu, ylemmän asteen tutkinto
9. Tieteellinen jatkotutkinto (lisensiaatti, tohtori)

34. Millainen koulutustasonne oli verrattuna Empowerilla tekemänne työn vaatimustasoon?

1. Selvästi korkeampi
2. Jonkin verran korkeampi
3. Sopiva
4. Jonkin verran matalampi
5. Selvästi matalampi
9. *En osaa sanoa*

35. Ajatelkaa tilannettanne työskennellessänne Empowerilla. Mitä silloin ajattelitte mahdollisuuksistanne löytää uusi työpaikka, joka olisi ainakin yhtä hyvä kuin silloinen työpaikkanne Empowerilla? Ainakin yhtä hyvän työpaikan löytäminen olisi ollut:

1. Erittäin helppoa
2. Melko helppoa
3. Ei helppoa eikä vaikeaa
4. Melko vaikeaa
5. Erittäin vaikeaa
9. *En osaa sanoa*

36. Ajatelkaa edelleen tilannettanne työskennellessänne Empowerilla ennen irtisanoutumispäätöstänne. Miten silloin suhtauduitte työnantajan mahdollisuuksiin korvata teidät vähintään yhtä pätevällä työntekijällä samassa työtehtävässä? Korvaamiseni olisi ollut työnantajalle:

1. Erittäin helppoa
2. Melko helppoa
3. Ei helppoa eikä vaikeaa
4. Melko vaikeaa
5. Erittäin vaikeaa
9. *En osaa sanoa*

37. Mikä seuraavista vaihtoehtoista on teitä lähinnä kun ajattelette työtehtäviänne Empowerilla ja vertaatte niihin silloista osaamistanne ja kykyjänne? Huom! Kysymys ei koske työn määrää vaan työtehtävien vaikeusastetta.

1. Työni oli liian vaativaa (esim. liian vaikeita / liian hankalia / liian erilaisia työtehtäviä).
2. Työni vaativuus oli sopivalla tasolla.
3. Työni vaati liian vähän (olisin kyennyt haastavampiin työtehtäviin).

F. Työpaikan vaihtaminen

38. Kun harkitaan työpaikan jättämistä, punnitaan usein lähtemisen ja jäämisen etuja ja haittoja. Miten seuraavat asiat vaikuttivat halukkuuteenne JÄÄDÄ Empowerille harkitessanne työpaikan jättämistä?

	Ei merkitystä.	Vaikutti jossain määrin niin, että halusin jäädä.	Vaikutti vahvasti niin, että halusin jäädä.
a) Työtehtävät ja työn sisältö	1	2	3
b) Hyvä palkka	1	2	3
c) Hyvät etenemis- ja kehittymismahdollisuudet	1	2	3
d) Työn arvostus	1	2	3
e) Vaikutusmahdollisuudet työhön	1	2	3
f) Työtahti	1	2	3
g) Suhteet esimiehiin	1	2	3
h) Suhteet työtovereihin	1	2	3
i) Työsuhteen varmuus	1	2	3
j) Työpaikan ilmapiiri	1	2	3
k) Työaikajärjestelyt	1	2	3
l) Yrityksen johtamistapa	1	2	3
m) Organisaatiomuutokset	1	2	3
n) Yrityksen taloudellinen tilanne	1	2	3
o) Työhyvinvointi ja innostus työhön	1	2	3
p) Psykkiset tai terveydelliset syyt	1	2	3
q) Työpaikan sijainti	1	2	3
r) Perhesyyt	1	2	3
s) Vähäiset työllistymismahdollisuudet muualla	1	2	3
t) Työpaikkasidonnainen osaaminen	1	2	3
u) Työpaikalla luodut sosiaaliset verkostot	1	2	3
v) Muu syy, mikä? _____	1	2	3

39. Entä miten seuraavat asiat vaikuttivat halukkuuteenne LÄHTEÄ_Empowerilta?

	Ei merkitystä.	Vaikutti jossain määrin niin, että halusin lähteä.	Vaikutti vahvasti niin, että halusin lähteä.
a) Työtehtävät ja työn sisältö	1	2	3
b) Epätydyttävä palkka	1	2	3
c) Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute	1	2	3
d) Työn arvostuksen puute	1	2	3
e) Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	1	2	3
f) Kiire tai kireät aikataulut	1	2	3
g) Suhteet esimiehiin	1	2	3
h) Suhteet työtovereihin	1	2	3
i) Työsuhteen epävarmuus	1	2	3
j) Työpaikan ilmapiiri	1	2	3
k) Työaikajärjestelyt	1	2	3
l) Yrityksen johtamistapa	1	2	3
m) Organisaatiomuutokset	1	2	3
n) Yrityksen taloudellinen tilanne	1	2	3
o) Työn kuormittavuus	1	2	3
p) Psyykkiset tai terveydelliset syyt	1	2	3
q) Työpaikan sijainti	1	2	3
r) Perhesyyt	1	2	3
s) Uusi työmahdollisuus muualla	1	2	3
t) Työpaikan ulkopuoliset sosiaaliset verkostot	1	2	3
u) Muutto muista syistä	1	2	3
v) Muu syy, mikä? _____	1	2	3

40. Kuinka kauan suunnittelitte irtisanoutumistanne? Kirjoittakaa vastaus haluamallanne tarkkuudella alla olevalle viivalle.

41. Haitteko uutta työpaikkaa ennen irtisanoutumistanne?

1. Kyllä
2. En hakenut. ➔ Siirtykää kysymykseen 43.

42. Kuinka montaa työpaikkaa haitte ennen irtisanoutumistanne?

1. Vain yhtä työpaikkaa
2. Kahta työpaikkaa.
3. 3-5
4. 6-10
5. yli 10

43. Millainen oli elämäntilanteenne heti Empowerilta irtisanoutumisen jälkeen?

1. Siirryin toisen organisaation palvelukseen (palkkatyö). → Siirtykää kysymykseen 45.
2. Ryhdyin itsenäiseksi yrittäjäksi. → Siirtykää kysymykseen 45.
3. Jäin työttömäksi työnhakijaksi.
4. Jäin eläkkeelle tai työkyvyttömyyseläkkeelle.
5. Ryhdyin opiskelemaan.
6. Siirryin muutoin pois työelämästä (esim. kotiäidiksi tai -isäksi) .

44. Oletteko ollut ansiotyössä myöhemmin irtisanoutumisenne jälkeen?

1. Kyllä.
2. En lainkaan. → Siirtykää kysymykseen 47.

45. Millainen oli/on uusi työpaikkanne verrattuna työhönne Empowerilla?

1. Siirryin vastaavanlaiseen työhön kuin työni Empowerilla
 2. Siirryin toiselle toimialalle mutta vastaaviin tehtäviin
 3. Siirryin saman toimialan sisällä erilaisiin tehtäviin.
 4. Siirryin ”uudelle uralle” eli kokonaan erilaiseen työhön toisella toimialalla. Minne?
-

46. Kuinka hyvin viihdytte nykyisessä työssänne (tai irtisanoutumisen jälkeisessä työssä)?

1. Erittäin huonosti
2. Huonosti
3. Keskinäisesti
4. Hyvin
5. Erittäin hyvin

47. Mitä mieltä olette seuraavista irtisanoutumiseenne liittyvistä väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Irtisanoutumispäätös oli mielestäni helppo.	1	2	3	4	5
b) Olen ollut tyytyväinen lähtöpäätökseeni.	1	2	3	4	5
c) Sopeutuminen irtisanoutumisen jälkeiseen uuteen elämäntilanteeseen on ollut minulle vaikeaa.	1	2	3	4	5
d) Olisin mieluummin jatkanut työskentelyä Empowerilla.	1	2	3	4	5

G. Taustakysymykset

48. Sukupuolenne?

1. Mies
2. Nainen

49. Mikä on syntymävuotenne?

19__

50. Mikä oli siviilisäätyenne Empowerilta irtisanoutumisen aikaan?

1. Naimaton
2. Naimisissa
3. Avoliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa
4. Asumuserossa
5. Eronnut
6. Leski

51. Asuiko taloudessanne lapsia (omia tai puolison) silloin, kun irtisanouduitte työstänne Empowerilla?

1. Ei asunut.
2. Kyllä asui. Kuinka monta?
 alle 7-vuotiasta _____
 7-17 -vuotiasta _____
 täysi-ikäistä (18 v.) _____

52. Miten suhtaudutte asuinpaikan vaihtamiseen työpaikan vuoksi? Kumpi vaihtoehdoista on lähempänä omaanne? Vastatkaa ympäröimällä asteikolta (1-7) kohta, johon oma suhtautumisenne lähinnä sijoittuu.

En muuttaisi kotoani minnekään, vaikka minulle ei olisi mitään töitä tarjolla lähialueella.	1	2	3	4	5	6	7	Voisin muuttaa tarpeeksi kiinnostavan työn perässä minne tahansa.
---	---	---	---	---	---	---	---	---

53. Kuinka monta kertaa kaikkiaan olette aikuisikänne aikana vaihtanut asuinpaikkakuntaa?

54. Miten kotitaloutenne tuli toimeen Empowerilla työskentelyenne aikana? Kotitalous sisältää myös yhden hengen taloudet.

1. Erittäin hyvin.
2. Melko hyvin.
3. Ei erityisen hyvin eikä erityisen huonosti.
4. Melko huonosti.
5. Erittäin huonosti.
9. *En osaa sanoa.*

55. Miten kotitaloutenne tulisi tällä hetkellä toimeen, mikäli itse ette saisi ansiotuloja lainkaan? Kotitalous sisältää myös yhden hengen taloudet.

1. Erittäin hyvin.
2. Melko hyvin.
3. Ei erityisen hyvin eikä erityisen huonosti.
4. Melko huonosti.
5. Erittäin huonosti.
9. *En osaa sanoa.*

H. Vapaa sana

56. Mikäli ennen irtisanoutumistanne olisi tapahtunut ihme ja olisitte saanut vapaat kädet muuttaa asioita/olosuhteita työpaikallanne Empower Oy:ssä, mitä olisitte muuttanut?

57. Mikäli teillä on palautetta kyselystä, jotain täydennettävää tai muuta asiaan liittyvää mielessänne, voitte vapaasti ilmaista näkemyksenne alla oleville riveille.

SUURI KIITOS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA!